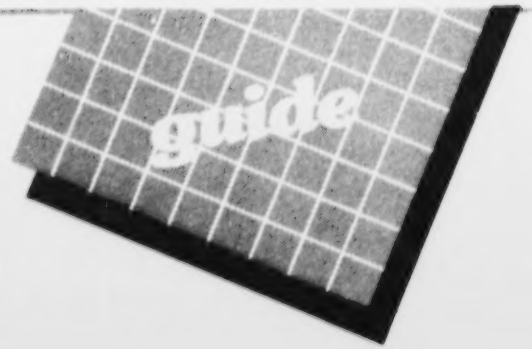
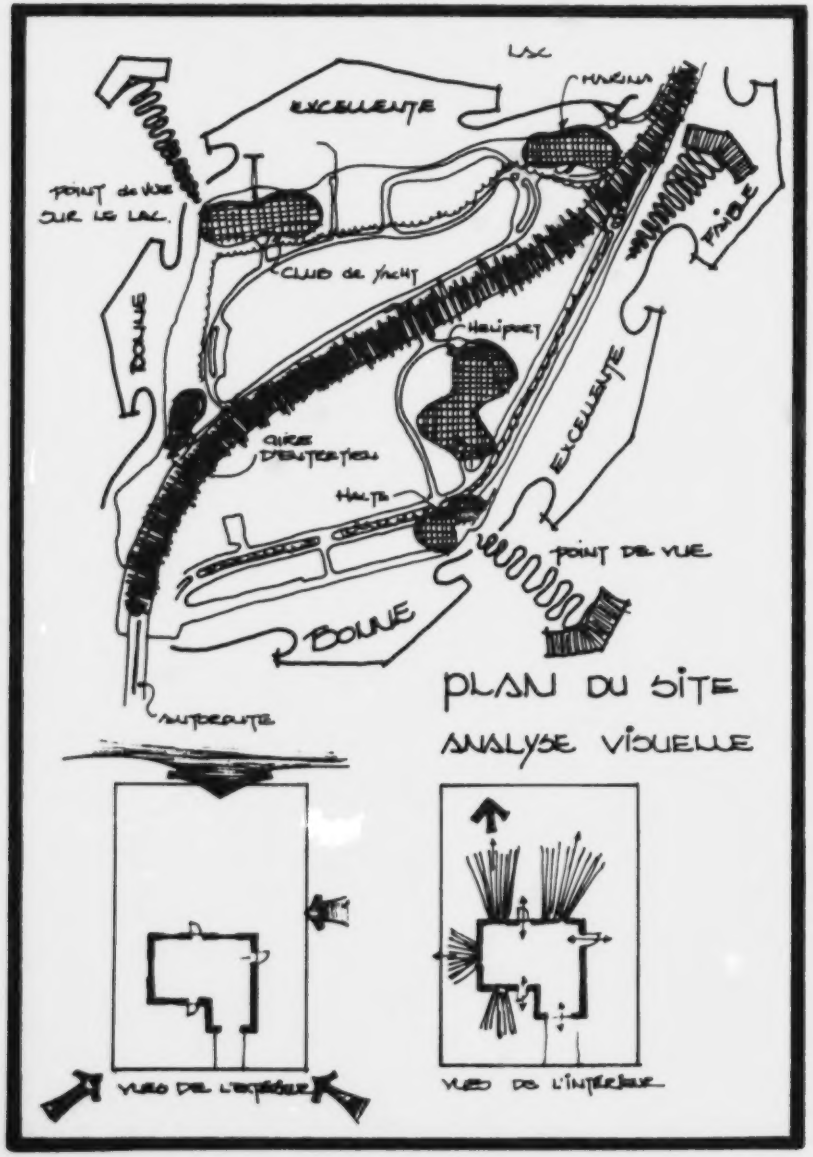


ÉLABORATION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT POUR LES CENTRES DE VACANCES

Québec

86-04546/



Guide d'élaboration d'un plan de développement pour les centres de vacances.

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
4e trimestre 1985

ISBN 2-550-12681-5

GUIDE D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT

Par

Le Groupe Dryade Ltée

Avec la collaboration du

Groupe - Conseil Delto

Pour la

Direction du loisir touristique

Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

PAGE

ÉTAPE 0 - AVANT LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1

A - LE GUIDE 1

1) Un retour sur le mandat 1
2) Pour qui? 1
3) Pourquoi? 1
4) Comment? 2

B - LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT 3

1) La définition 3
2) Pour qui? 3
3) Pourquoi? 3
4) L'approche systématique 4
5) Comment? 4
6) L'équipe de travail interne 4
7) Les professionnels 5

C - DES CONSEILS PRÉALABLES 7

1) Investir du temps et de l'énergie 7
2) Impliquer à fond tous les membres concernés 7
3) Posséder une image claire 7
4) Accepter les résistances au changement 8
5) Établir des étapes 8
6) Consulter les personnes appropriées aux moments opportuns 8
7) Simuler des situations 9
8) Aller chercher et recevoir du feed-back 9
9) Avoir une assiette financière adéquate 9

TABLE DES MATIERES (suite)

		PAGE
ÉTAPE 1 -	AMORCE DU PROJET	11
A -	LA MOBILISATION DES ÉNERGIES	11
	1) Un besoin de changement	11
	2) Vers un consensus	11
	3) La première équipe	11
B -	L'AVANT PROJET	13
	1) Pourquoi?	13
	2) Le contenu	14
	3) La façon de le réaliser	14
	4) Les conseils pratiques	14
	5) Les professionnels utiles	15
C -	LA RELANCE	17
ÉTAPE 2 -	UNE HYPOTHÈSE D'AVENIR	19
A -	LE LANCEMENT DE L'ÉTAPE	19
B -	LE POINT SUR L'ORGANISATION	21
	1) La mission et les buts	21
	2) Les valeurs et les convictions	21
C -	UN RETOUR SUR LE PASSÉ	23
D -	L'ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE	25
	1) Les ressources humaines	25
	2) La mission et les valeurs	26

TABLE DES MATIERES (suite)

		PAGE
	3) Les ressources physiques	26
	4) Les clientèles	27
	5) La concurrence	27
	6) La mise en marché	27
	7) Les programmes et les activités	27
	8) Les ressources financières	28
E -	LA PROJECTION DU FUTUR PRÉFÉRÉ	29
	1) La définition	29
	2) La méthode proposée	29
	3) Une grille d'analyse	30
	4) Des informations avant d'établir le futur préféré	30
F -	UNE HYPOTHÈSE D'AVENIR	37
G -	LA RELANCE	39
ÉTAPE 3 -	ANALYSE DÉTAILLÉE DE L'HYPOTHÈSE D'AVENIR	41
A -	OUVERTURE DE L'ÉTAPE	41
B 1-	L'AMÉNAGEMENT ARCHITECTURAL	43
	1) Le rôle des architectes	43
	2) Le programme	44
	3) Le processus de planification	46
	4) Le budget vs le programme	51
	5) Le coût de service	52
	6) Les principes	54
	7) Les normes	63
	8) La conclusion	64

TABLE DES MATIÈRES (suite)

		PAGE
B 2-	LA FAISABILITÉ	65
	1) Étudier la localisation	65
	2) Analyser le marché	66
	3) Réaliser un état des résultats proforma	68
B 3-	LE FINANCEMENT	73
	1) Un point de repère	73
	2) La recherche des bailleurs de fonds	74
	3) La présentation de la demande	75
	4) Note sur la demande	76
B 4-	IMPACT SOCIAL	79
	1) Pourquoi?	79
	2) L'impact sur les habitants environnants	79
	3) L'impact sur les organismes	79
	4) L'impact sur l'économie régionale	80
C -	SYNTHÈSE DE L'ANALYSE	81
D -	RECHERCHE DU FEED-BACK	83
E -	LE RÉAJUSTEMENT - UN CHOIX À DÉVELOPPER	85
	1) Le réajustement	85
	2) Un choix à développer	85
F -	LA RELANCE	87

TABLE DES MATIÈRES (suite)

		PAGE
ÉTAPE 4 -	L'IMPLANTATION	89
A -	LE LANCEMENT DE L'ÉTAPE	89
B -	ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES	91
1)	Les éléments forts	91
2)	Les éléments faibles	91
C 1-	ARCHITECTURE	93
C 2-	LE MARKETING	95
D -	UN CENTRE DE VACANCES - UNE DYNAMIQUE À POURSUIVRE	97

ANNEXE A : Guide de préparation d'une rencontre

ANNEXE B : Les différents types de rencontres

ANNEXE C : Les différentes méthodes de prise de décision

ANNEXE D : Documents à consulter

LISTE DES FIGURES

		PAGE
FIGURE 1 :	Le plan concept	49
FIGURE 2 :	Le plan préliminaire	50
FIGURE 3 :	L'ensoleillement	56
FIGURE 4 :	Le vent	57
FIGURE 5 :	Les vues	58
FIGURE 6 :	L'accès	59

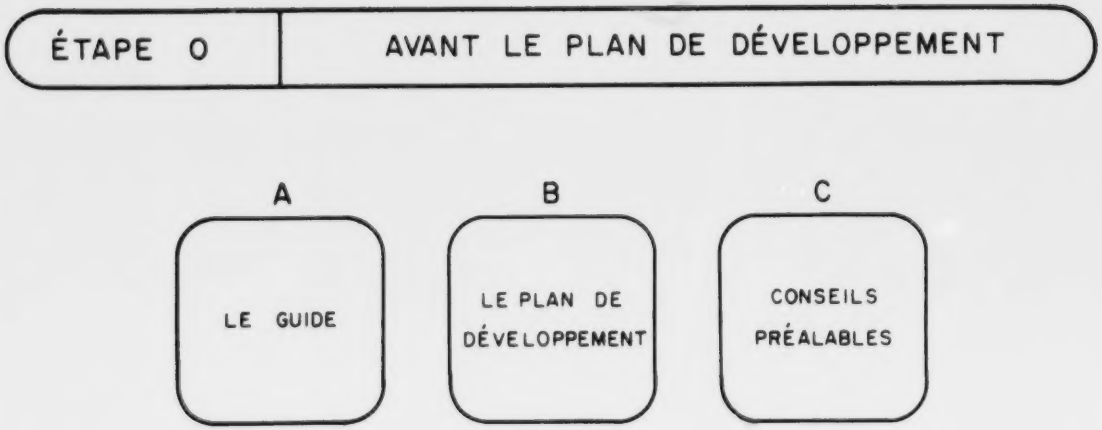
AVANT-PROPOS

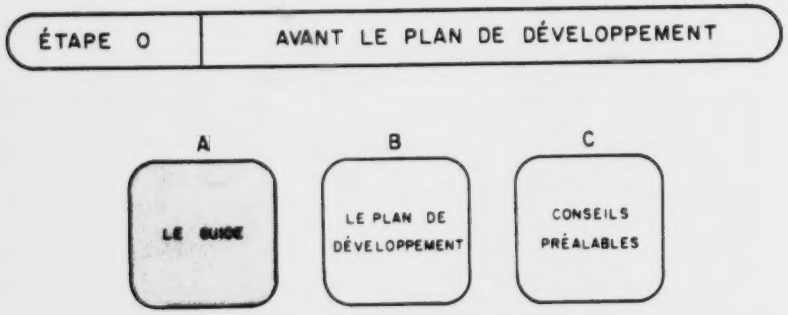
Cette publication est le résultat d'un travail réalisé par «Le Groupe Dryade Ltée» en collaboration avec «Groupe-Conseil Delto» pour le compte de la Direction du loisir touristique, du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche.

Madame Nicole Perreault et monsieur Guy Gauthier de la Direction du loisir touristique étaient responsables et coordonnateurs de la réalisation de ce projet.

Il importe de souligner la participation du Mouvement québécois des camps familiaux et de l'Association des camps du Québec qui furent consultés à différentes étapes de la démarche de réalisation de ce document.

Les autorités du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche espèrent que cet instrument sera utile à tous ceux et celles qui ont la responsabilité de gérer et de développer les centres de vacances du Québec.


ÉTAPE 0
AVANT LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT
A
LE GUIDE
B
LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT
C
CONSEILS PRÉALABLES



A - LE GUIDE

1 - Un retour sur le mandat
2 - Pour qui?
3 - Pourquoi?
4 - Comment?

1) UN RETOUR SUR LE MANDAT

Ce guide a pour but de soutenir les centres de vacances quelle que soit la clientèle qu'ils accueillent dans leur démarche de développement. Il s'agit d'un document destiné à ceux qui croient que la planification du développement peut contribuer à protéger et à rentabiliser leurs investissements tant dans les ressources humaines que matérielles.

2) POUR QUI?

Ce guide répond aux attentes exprimées par les différents gestionnaires des centres de vacances.

Cet outil se veut une réponse et un soutien à la démarche de ceux qui se situent soit au niveau du Conseil d'Administration, soit à la permanence.

Il cherche à répondre aux préoccupations de ceux et de celles qui administrent déjà un centre de vacances ou qui projettent d'en ouvrir un.

3) POURQUOI?

Nous croyons que les différentes organisations ont toutes, un jour ou l'autre, à orchestrer leur devenir. Dans ce cheminement, la question du «comment faire» se pose souvent et elle a tendance à freiner les élans. Nous n'avons pas la prétention de fournir des réponses mais nous garantissons une référence, une sorte de carte routière, une démarche certaine aux groupes intéressés.

Nous répondons, par ce guide, aux personnes qui ne savent pas vraiment comment s'y prendre pour inscrire, dans un cadre, l'ensemble de leurs visions de développement. Ce cadre assure aux organisations le moyen de ne rien oublier dans leurs études et le procédé pour acheminer chacun des éléments vers un tout cohérent.

Ce guide secondera les gestionnaires, par des méthodes pratiques, pour planifier et pour se familiariser avec différentes étapes d'un processus de changement.

Ce guide aidera à prendre les diverses décisions dans le cadre de leur devenir. Il assurera surtout d'avoir posé les bonnes questions.

4) **COMMENT?**

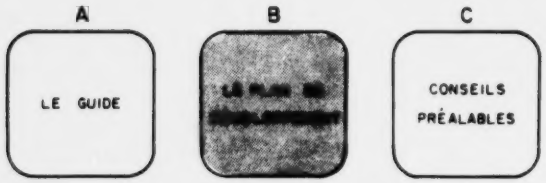
Comme ce travail se veut avant tout un guide et une carte routière, chacun pourra l'utiliser à sa guise.

Il existe diverses étapes importantes pour parvenir à un produit fini. Toutefois, les points de départ peuvent différer d'un organisme à un autre. C'est pourquoi le lecteur, dans un premier temps, devra prendre connaissance de l'ensemble de la démarche et, ensuite, situer son point de départ.

À cette fin, un schéma global est soumis pour faciliter la compréhension du processus. Après avoir bien saisi l'ensemble, nous pourrons étudier toutes les sections et ne retenir que les éléments jugés utiles pour son centre.

L'importance de cette démarche est de bien se poser l'ensemble des questions. Notre entreprise doit être analysée dans chacune de ses composantes afin d'atteindre un tout, un système intégré aux rouages articulés.

ÉTAPE 0	AVANT LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT



B - LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT

1 - La définition
2 - Pour qui?
3 - Pourquoi?
4 - L'approche systématique
5 - Comment?
6 - L'équipe de travail interne
7 - Les professionnels

---

1) LA DÉFINITION

Le plan de développement est l'agencement cohérent de l'ensemble des composantes du développement d'une organisation, c'est-à-dire les objectifs, les moyens à prendre, les échéanciers et les budgets.

Les composantes tiennent compte tant des ressources humaines que physiques.

2) POUR QUI?

Peu importe l'entreprise et l'étape de ses réalisations, tous les gestionnaires ont besoin de définir leur situation dans l'avenir.

Il leur faut se projeter en avant, analyser leurs produits, leurs marchés, la concurrence et ensuite planifier leurs projets de développement et les inscrire dans le temps. Les gouvernements, les grandes entreprises agissent ainsi; planifier c'est souvent garantir sa part de marché et s'assurer d'une continuité.

3) POURQUOI?

Un plan de développement est un cycle perpétuel.

Il faut sans cesse le réadapter, le mettre à jour et le relancer.

Il faut toujours planifier notre développement pour les 3 ou 5 prochaines années. Toutefois, il est important d'accepter que rien ne sera définitif. On devra s'arrêter à chacune des étapes et réévaluer si les éléments qui ont marqué nos décisions sont toujours en place, si notre organisation s'est modifiée, si les opportunités sont restées les mêmes. Et ensuite agir.

Il faut se rappeler que si notre organisation bouge, l'environnement aussi est en mouvement. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas nécessairement demain. Un cycle de vie existe pour un produit donné. Il faut

le respecter si nous voulons maintenir vivante notre organisation.

Le plan nous motivera à réfléchir et à agir. Il sera notre source de vitalité. Mais, pour cela, nous devons être prêts à remettre en question notre organisation.

4) L'APPROCHE SYSTÉMATIQUE

Ce titre apparaît compliqué. Pourtant, il ne s'agit que de retenir qu'une organisation est un large système aux nombreuses ramifications.

Prenons l'exemple d'une automobile. Il est impossible de faire un voyage sans avoir bien huilé chacune des parties, même si celles-ci sont impeccables. Si nous avons oublié de remplir le radiateur d'eau, nous n'atteindrons jamais notre but.

Une organisation est à cette image. Nous devons tenir compte de chacune des parties si nous voulons atteindre nos objectifs.

Le mandat du plan de développement est de réussir à faire avancer tout le personnel et d'édifier toutes les constructions, sans oublier la publicité et les budgets. En fait, c'est considérer le système comme une entité complète, dans sa totalité.

5) COMMENT?

Une des façons de considérer le système est de se doter de méthodes de travail consultatives. Ce guide privilégie cette approche.

Nous proposons au lecteur des cycles de travail. À chacun d'entre eux, une étape de consultation est prévue avant le cycle (ouverture) et après le cycle (relance). Nous considérons que ce moyen est la garantie d'un succès plus grand pour l'organisation.

En consultant, on tire partie des ressources de chacun, on minimise les désaffectations, on gagne des chances d'avancer plus rapidement. Le projet appartiendra à tous puisque chacun a pu émettre son opinion et ses idées.

L'appartenance au projet est une des pierres angulaires du développement d'une organisation.

6) L'ÉQUIPE DE TRAVAIL INTERNE

Il faut se rappeler que l'équipe de travail interne est à la base de la gérance des installations. Il est donc important que cette équipe soit en harmonie avec son travail et son milieu environnant au niveau de ses aspirations, de ses images et de ses désirs.

Il est nécessaire d'assurer une présence active des membres de l'organisation tout au long du cheminement. C'est la garantie que le projet n'échappera pas à l'organisation, qu'il ne prendra pas des directions non souhaitées et qu'il demeurera conforme à la réalité de l'entreprise.

Les meilleures bases de développement sont souvent les artisans mêmes de l'entreprise. Ce sont eux qui la connaissent en profondeur, qui possèdent en eux le potentiel de la renouveler et de mieux la gérer.

Nous suggérons la constitution d'une équipe de travail interne qui sera en mesure d'assurer le chemi-

nement du projet et qui pilotera les différentes opérations ou étapes de l'étude.

Comme chaque organisation est différente, nous suggérons la constitution d'une équipe de travail où un membre du Conseil d'Administration, de l'Assemblée générale et de chaque niveau du personnel soient représentés. Il serait intéressant aussi que les clients y soient représentés, cela dépend du niveau de développement de l'organisation.

Cette équipe interne devra nommer un ou des représentants pour acheminer les dossiers afin que le projet avance plus rapidement.

Ces étapes de consultation assureront à tous d'être informés, de suivre le déroulement et de se prononcer.

Dans certains cas, il serait utile de nommer un responsable de projet et un directeur du plan de développement. Dans la plupart des entreprises, le directeur général pourra jouer un rôle de responsable. À chacune des organisations d'en juger.

7) LES PROFESSIONNELS

À l'équipe interne s'ajouteront des professionnels. Ils viendront compléter les ressources internes du centre de vacances. Ces compléments seront différents selon les ressources internes de chacun des centres. Ces professionnels seront appelés à réaliser soit différentes parties de l'étude, soit l'ensemble de l'étude en collaboration avec l'équipe interne.

Architecte, gestionnaire, aviseur légal, ingénieur, spécialiste en environnement, conseiller en marketing seront de ceux qui contribueront au plan de développement.

Certains centres feront appel à des firmes spécialisées. Elles ont pour but de superviser le travail des experts-conseils ou de réaliser le travail dans son ensemble.

Le centre de vacances déterminera ses besoins en fonction des compétences internes et de la disponibilité de ses membres.

Nous pouvons négocier des ententes à partir d'appels d'offres auprès des professionnels et des diverses firmes. Notre choix sera basé sur l'étude des **devis*** que ceux-ci auront fournis. Un certain nombre de critères doivent être élaborés pour pouvoir faire un choix judicieux: l'expérience dans le secteur, l'originalité de la proposition, le tarif, le respect et la considération de travailler en collaboration avec les membres de l'entreprise, la fiabilité et une disponibilité pour réaliser le travail dans les délais fixés. Il peut être intéressant aussi de visiter certaines réalisations de diverses firmes ou des professionnels.

Les différentes firmes offrent des contrats à leurs clients. Sur ces contrats apparaît l'ensemble des conditions qui relieront les parties. De plus, la plupart des corporations professionnelles peuvent fournir des contrats-types.

Les centres peuvent, s'ils le désirent, obtenir des offres détaillées où chacune des opérations sera explicitée et où les réponses aux attentes pourront

---

* État détaillé des travaux à exécuter avec l'estimation des prix.

être précisées. Cette démarche sera à la base de l'entente avec les professionnels ou la firme.

Nous devons nous rappeler que plus la démarche auprès du professionnel ou de la firme sera claire et précise, plus les réponses risquent de l'être et de satisfaire nos attentes. Il est conseillé de consacrer le temps nécessaire à cette tâche. La satisfaction en dépend.

Au chapitre des tarifs, certaines firmes se font rémunérer à l'heure ou à honoraires fixes négociés à l'avance. Certains professionnels sont payés à partir

d'un pourcentage de l'ensemble des coûts de construction. Cette pratique se retrouve principalement chez les ingénieurs et les architectes. Il est sage de fixer les ententes budgétaires avant de procéder au travail, c'est-à-dire au moment de la signature des ententes générales.

ÉTAPE 0	AVANT LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT

C - DES CONSEILS PRÉALABLES

1 - Investir du temps et de l'énergie
2 - Impliquer à fond tous les membres concernés
3 - Posséder une image claire
4 - Accepter les résistances au changement
5 - Établir des étapes
6 - Consulter les personnes appropriées aux moments opportuns
7 - Simuler des situations
8 - Aller chercher et recevoir du feed-back
9 - Avoir une assiette financière adéquate

1) INVESTIR DU TEMPS ET DE L'ÉNERGIE

L'élaboration d'un plan de développement est une démarche très captivante et des plus stimulantes, annonciatrice de changements souhaités. Cependant, le succès d'une telle entreprise est exigeant. Aussi, dès le début de la démarche, il est très important de ne pas minimiser l'évaluation du temps et des énergies qui devront être consentis. Dans toute entreprise d'élaboration d'un plan de développement, les membres doivent donc être prêts à investir du temps et de l'énergie.

2) IMPLIQUER À FOND TOUS LES MEMBRES CONCERNÉS

Ceux qui auront à mettre en action le plan de développement devront se sentir concernés par le projet. Il est très important de consulter ces personnes dans l'élaboration des différents objectifs du projet. Ne pas faire partager les décisions aux membres concernés provoque, à coup sûr, des réactions conflictuelles. Cela risque, tôt ou tard, de remettre en question et de ralentir l'implantation du plan de développement.

3) POSSÉDER UNE IMAGE CLAIRE

Pour être en mesure d'investir temps et énergie, tous les participants au projet doivent posséder une image claire des changements souhaités, de même que du rationnel et des coûts qui sous-tendent ces changements.

De plus, les participants doivent percevoir un avantage dans ces changements, sans toutefois s'imaginer que ceux-ci vont résoudre tous les problèmes.

4) ACCEPTER LES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

Tous ceux qui initient et acheminent des changements doivent savoir qu'il n'y a de changement sans grincements de dents. C'est normal. Cela fait inévitablement partie du processus.

Il est certain que les personnes concernées dans un plan de développement se verront tôt ou tard confrontées à vivre des sentiments ambivalents quant au temps, à l'énergie et aux risques encourus.

Il est important d'accepter ces résistances, de les considérer et de rechercher les moyens de les minimiser.

5) ÉTABLIR DES ÉTAPES

Une des meilleures façons de maintenir la motivation et les efforts consentis dans le projet est de créer des étapes de progression.

Cette progression permet de mieux cerner le travail à accomplir, de le rendre plus accessible et moins onéreux. De plus, elle permet l'évaluation et la valorisation des démarches exécutées tout au long du projet.

Chaque étape doit être clairement identifiée et prévue dans l'échéancier. Chacune d'entre elles est aussi divisée en différentes phases. Ces phases sont décrites aussi concrètement que possible, en terme de qui fait quoi, quand et comment.

6) CONSULTER LES PERSONNES APPROPRIÉES AUX MOMENTS OPPORTUNS

Selon l'ampleur du projet, plusieurs personnes auront à être consultées.

La consultation est un des facteurs importants à la réussite. Cependant, elle est onéreuse au niveau du temps et de l'argent. Aussi faut-il bien identifier les personnes à consulter autant que les moments les plus pertinents pour le faire.

Il en est de même pour la formation des différentes équipes de travail. Il est important de prendre son temps pour composer les équipes de travail où les compétences se complèteront et permettront du travail productif et efficace.

7) SIMULER DES SITUATIONS

Un des meilleurs moyens pour réduire les risques, éviter les pièges et prévenir les erreurs est d'utiliser différentes techniques de simulation.

Il s'agit d'abord d'imaginer une situation donnée, puis de la jouer et de la confronter comme si elle était réelle. Ainsi, nous pourrons vérifier, d'après les résultats de notre «mise en scène» si nos choix et nos décisions sont pertinents.

Mieux vaut découvrir une faille dans un processus de réservation avant son implantation qu'après.

8) ALLER CHERCHER ET RECEVOIR DU FEED-BACK

Une partie importante du temps à investir dans l'élaboration du plan de développement doit être accordée sur la recherche du «feed-back».

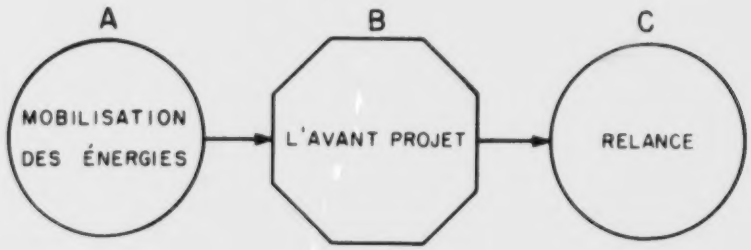
Qu'il s'agisse d'entrevues avec d'anciens ou futurs clients, avec des membres du personnel ou du Conseil d'Administration, leurs perceptions et leurs réactions sont des éléments qui permettront un réajustement judicieux au plan du développement.

9) AVOIR UNE ASSIETTE FINANCIÈRE ADÉQUATE

Il est évident que l'élaboration d'un plan de développement entraîne des dépenses.

Il est important que cet argent nécessaire soit disponible pour entreprendre, le plus adéquatement possible, les différentes étapes prévues.

ÉTAPE I	AMORCE DU PROJET



ÉTAPE I | AMORCE DU PROJET

A - LA MOBILISATION DES ÉNERGIES

1 - Un besoin de changement
2 - Vers un consensus
3 - La première équipe

1) UN BESOIN DE CHANGEMENT

Le réel travail débute à cette première étape.

Un membre de l'organisation a éprouvé le besoin d'entraîner ses collègues vers un changement constructif, vers une recherche innovatrice, vers d'autres lieux.

Ce goût de renouveau s'est fait ressentir pour une ou plusieurs raisons: l'entreprise stagne, les clients semblent moins satisfaits, les installations en place ne correspondent plus aux exigences ou l'entreprise ne fait plus ses frais.

Le mouvement est déclenché.

2) VERS UN CONSENSUS

Le besoin d'un changement semble vague pour certaines organisations. Mais il est nécessaire de structurer une démarche qui permette d'accomplir cette prise de conscience, ce changement, c'est-à-dire actualiser nos aspirations et nos intentions.

Une ou plusieurs rencontres avec des responsables du Conseil d'Administration ou de la permanence du centre précisera ce qui n'était, au départ, qu'une «perception» d'un besoin de changement. Il est important de faire part de nos idées afin de connaître l'opinion de chacun.

Si plusieurs souhaitent un changement, c'est alors qu'intervient la mobilisation des énergies.

Et à partir de ce souhait partagé, il faut développer un consensus en se concertant sur une organisation de l'avenir et en formulant une demande de financement pour permettre la réalisation d'un plan de développement.

3) LA PREMIÈRE ÉQUIPE

La concertation réalisée, nous sommes donc en mesure de constituer la première équipe de travail. Nous

spécifions «première équipe» car il n'est pas nécessaire que chaque étape proposée par ce guide soit franchie par les mêmes personnes. Nous prévoyons donc une première phase où l'équipe sera formée selon les compétences requises pour cette étape et en fonction des disponibilités.

Nous croyons à l'efficacité de travailler en petites équipes. Cette formule permet d'établir de réelles communications qui assureront à l'ensemble des participants une connaissance plus complète et plus approfondie du projet.

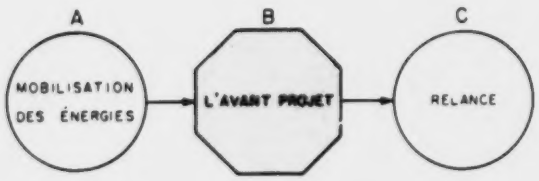
Cette petite équipe, constituée des participants et si possible du responsable externe ou interne de projet, aura à définir clairement le chemin à parcourir dans cette étape.

Un échéancier sera prévu et communiqué à l'ensemble des membres.

A PRODUIRE

- Un communiqué pour l'ensemble des participants du centre de vacances qui contient la liste des membres de la première équipe de travail.
- Les objectifs visés.
- Les étapes ou les travaux qui auront à être réalisés durant cette phase de travail.
- L'échéancier de cette étape.

ÉTAPE I	AMORCE DU PROJET



B - L'AVANT-PROJET

1 - Pourquoi?
2 - Le contenu
3 - La façon de le réaliser
4 - Les conseils pratiques
5 - Les professionnels utiles

1) POURQUOI?

Un avant-projet, c'est la définition du portrait de l'entreprise et de ses objectifs dans le but de chercher le financement nécessaire à la réalisation du plan de développement.

La création d'un plan de développement coûte cher. Nous serons confrontés à des notes assez élevées des professionnels.

Il est important d'obtenir une assiette financière convenable avant même de débuter le plan de développement.

Il faut s'assurer d'acquérir les fonds nécessaires. Ainsi, nous pourrons aller jusqu'au bout de notre projet.

L'avant-projet est essentiel sinon primordial parce que c'est lui le catalyseur de l'obtention d'un budget que nous considérons fondamental. Il arrive fréquemment que les centres veulent changer et se moderniser car ils ne font plus leurs frais. Leur difficile situation écomonique ne leur permet pas de se payer de grandes études. Nous considérons qu'il vaut mieux d'abord trouver les sommes pour réaliser une bonne étude au lieu de présenter aux bailleurs de fonds un projet incomplet qui pourrait entraver les chances de financement.

En cernant dès le départ l'entreprise et ses intentions, l'avant-projet permettra d'économiser les énergies. Toutefois, «de par sa nature», il ne peut englober toutes les questions d'un plan de développement.

L'avant-projet doit être réalisé par la permanence, si c'est possible, et le Conseil d'Administration.

L'avant-projet constitue, en outre, une garantie que des fonds suffisants seront disponibles pour rendre le projet à terme. Cette assurance évitera des insatisfactions ou la démobilisation des participants.

Enfin, sans un budget d'étude fourni par une préparation minutieuse et une présentation bien structurée de l'avant-projet, il sera bien difficile de réaliser un plan de développement assez complet pour faire bouger les bailleurs de fonds.

2) LE CONTENU

Il faut se rappeler que le projet est destiné à des bailleurs de fonds. Il est donc important de fournir toutes les informations nécessaires à une connaissance globale et tous les soins adéquats à la présentation pour donner une bonne impression.

Il est assez difficile de dégager une formule universelle car il faut apporter un caractère spécifique selon les destinataires du projet. Toutefois, de façon générale, il faudra retrouver les éléments suivants:

- Une description succincte de la nature de l'organisme: son image, son historique, la description de ses administrateurs, sa structure juridique et administrative.

- Une description succincte des ressources de l'organisme: description des réalisations (s'il y a lieu), description des territoires, description des immobilisations (évaluation si possible), localisation géographique et distance des grands bassins de population.

- Une description sommaire des volontés de l'entreprise à court et à moyen termes, description des motivations (pourquoi souhaitons-nous réaliser une étude et en vue de quoi?), description des moyens pour réaliser l'étude, présentation du plan de travail.

- Une description sommaire des ressources budgétaires nécessaires à la réalisation du plan de développement ainsi que la structure de financement.

- Annexer les lettres patentes de l'entreprise et les copies des états financiers.

3) LA FAÇON DE LE RÉALISER

L'équipe formée devra réaliser cette étape avec l'aide du Conseil d'Administration. Ce travail implique un certain nombre de rencontres. Il faut consentir tous les efforts nécessaires: l'avenir du plan de développement et sa réalisation en dépendent.

4) LES CONSEILS PRATIQUES

À cette étape, l'organisation a intérêt à être assez vague quant à ses projets d'avenir parce qu'il faut toujours tenir compte que vous êtes en état de requête pour financer une étude dont vous ne connaissez pas encore les résultats. Seuls les travaux confirmeront ou infirmeront vos hypothèses.

Il faut mettre l'accent sur le potentiel plutôt que sur les modalités pour l'actualiser.

Il faut faire saisir l'intérêt de votre recherche en vue d'un développement et la compétence de l'organisme pour la mettre en valeur.

Pour connaître le budget nécessaire à votre étude, il faudra concevoir un devis. Cela implique de clarifier vos besoins à partir de ce que vous possédez déjà et ensuite, aller en appel d'offres.

Vous pouvez chercher des experts séparément pour chacune des sections ou vérifier auprès des firmes spécialisées. Il n'existe pas de règles très précises à ce niveau. Les prix varieront selon vos besoins, vos capacités et surtout selon les études que vous possédez déjà.

Les firmes pourront vous soumettre des prix budgétaires qui impliqueront certaines marges de manoeuvre. Toutefois, elles vous permettront de réaliser votre demande.

Pour concevoir le chapitre qui traite de la structure de financement de l'étude, vous aurez à vérifier les ressources financières disponibles auprès de votre Conseil d'Administration.

Il est généralement plus facile de trouver plusieurs partenaires de financement qu'un seul bailleur de fonds. Dans certains cas, les différents gouvernements seront les uniques bailleurs de fonds. Mais tout cela dépend du niveau de profits et de bénéfices qui se dégagera de votre projet. Un point important se détache de cette démarche financière: il faut croire profondément à son projet et projeter ses convictions parce qu'il vous faudra le défendre. Il faut retenir que c'est plus difficile de chercher des fonds pour concevoir une étude que pour réaliser des immobilisations.

5) **LES PROFESSIONNELS UTILES**

- Architecte (architecte en bâtiment et architecte de paysage)

En plus de dresser des plans d'immobilisation, les architectes peuvent conseiller sur les questions d'aménagements, sur les méthodes d'attribution de contrats de travaux et sur la préparation des contrats, y compris les plans de construction, le cahier de charges et les instructions à donner aux soumissionnaires.

Ils peuvent aussi aider à choisir un entrepreneur général.

De plus, ils peuvent assurer la surveillance des travaux.

- Spécialistes en environnement (biologiste et écologiste

Spécialistes du milieu naturel, ces professionnels se spécialisent dans les inventaires, les analyses de la faune et la flore et dans les analyses d'impact d'aménagement sur le milieu bio-physique.

De plus, ils peuvent établir la gestion des ressources naturelles et proposer des aménagements valorisant les ressources naturelles du site.

- Comptable et conseiller en marketing

Le comptable donne des conseils sur les questions financières. Il vous aide à établir un budget, prépare et examine vos comptes rendus financiers, et évalue la situation financière.

Le conseiller en marketing a reçu une formation économique et se charge des études de rentabilité pour les projets de mise en valeur.

Il évalue les nombreux facteurs qui interviennent dans l'exploitation d'un centre et peut donner une indication assez précise des chances de succès.

Il est important de se renseigner sur plusieurs firmes d'experts-conseils avant de faire un choix. Certaines firmes sont plus compétentes que d'autres sur la question des centres de vacances.

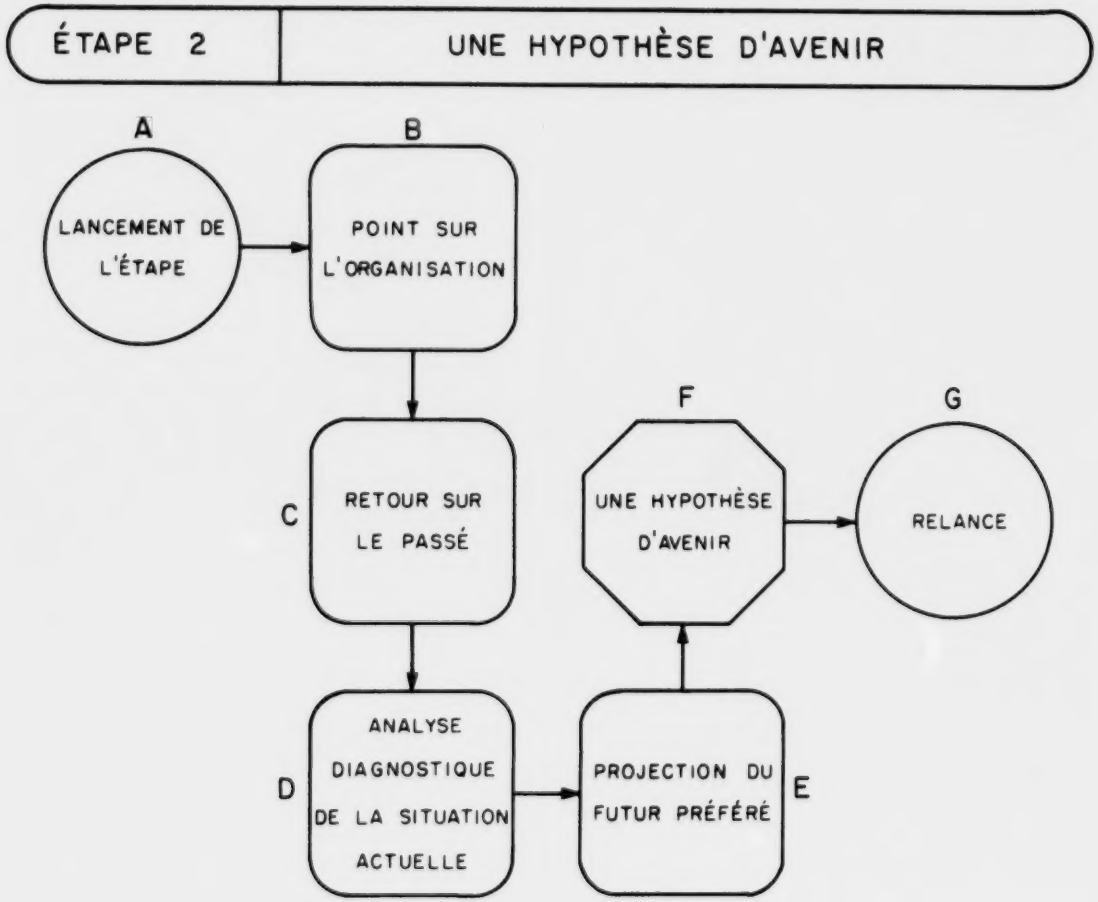
Les spécialistes en marketing pourront au besoin consulter des sociologues ou des récréologues, ou leurs travaux, afin de mieux cerner la réalité sociale actuelle et les principaux changements qui peuvent l'affecter. Il faut s'efforcer d'anticiper les changements sociaux qui peuvent avoir une influence sur les développements futurs de votre centre de vacances. Les principaux aspects à considérer sont, entre autres, la structure démographique, les habitudes de travail et de loisir, les comportements des gens qui pourraient constituer votre clientèle cible, etc.

- Conseiller en gestion ou en développement organisationnel

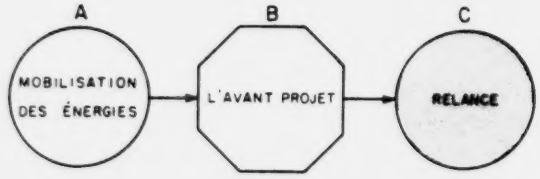
Le conseiller en gestion possède généralement une formation en administration. Il peut vous aider à évaluer votre gestion ou, après une analyse de votre structure de fonctionnement, vous proposer des moyens pour améliorer la performance de votre organisme.

À PRODUIRE

- Une description de l'organisme.
- Une description des ressources.
- Une description du projet d'étude.
- Un appel d'offres.
- Un budget d'étude.
- Une demande de financement.


ÉTAPE 2
UNE HYPOTHÈSE D'AVENIR
A
LANCEMENT DE L'ÉTAPE
B
POINT SUR L'ORGANISATION
C
RETOUR SUR LE PASSÉ
D
ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE
E
PROJECTION DU FUTUR PRÉFÉRÉ
F
UNE HYPOTHÈSE D'AVENIR
G
RELANCE

ÉTAPE I | AMORCE DU PROJET



C - LA RELANCE

Principalement, la relance consiste à informer les membres de l'organisation du contenu final de la demande.

De plus, elle vise à resserrer les liens, à maintenir l'enthousiasme et l'intérêt des participants.

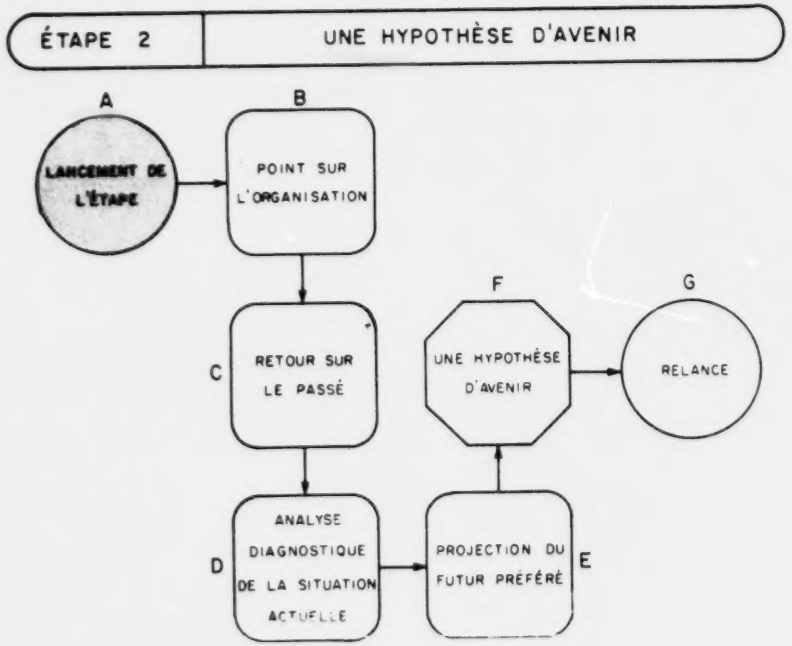
Plusieurs modalités sont possibles pour réaliser la relance. D'abord, il est important d'établir une rencontre entre les membres afin de faire le point. Ensuite, il faudrait mettre l'accent sur l'échéancier des réponses aux demandes de financement. On pourra aussi y donner quelques informations quant à l'étape suivante.

Il ne faut pas se décourager, mais plutôt maintenir ses énergies car, souvent, le temps qui s'écoule entre chaque étape peut paraître interminable à ceux qui ne font pas partie de l'équipe de travail.

Entretenir de bonnes communications assurera une présence active et soutenue des membres. Si cette démarche est favorisée, ceux-ci suivront avec implication et intérêt le cheminement du projet parce qu'ils se sentiront concernés; ainsi, leur disponibilité sera d'autant plus grande pour les autres étapes.

À PRODUIRE

- Une séance d'information sur le contenu final de la demande.



A - LE LANCEMENT DE L'ÉTAPE

Définir une hypothèse d'avenir est l'étape qui permet à l'organisation de créer une image du futur envisagé par le centre de vacances.

Cependant, cette vision et cette image se doivent d'être réalistes. Donc, il est important de clarifier la mission, les buts et les valeurs de l'organisation.

Il faut aussi se remémorer les événements-clés de l'histoire de l'organisation et reconnaître les points forts et les points faibles qui ont marqué son développement.

Il est important aussi de bien analyser sa situation actuelle c'est-à-dire les différentes ressources, connaître les besoins de la clientèle et faire le point sur les relations qui existent entre l'organisation et les différents organismes extérieurs pouvant influencer son développement tels que:

- Le Conseil Régional des Loisirs (C.R.L.).
- L'Association Touristique Régionale (A.T.R.).
- La Municipalité Régionale du Comté (M.R.C.).
- L'Association des Camps du Québec (A.C.Q.).
- Les agents économiques locaux comme les fournisseurs des services essentiels du centre.
- Etc.

À cette étape de lancement de l'hypothèse d'avenir, les ressources financières nécessaires pour l'étude sont accordées. C'est le feu vert.

Tous les membres de l'organisation, même si certains ne participent pas à toutes les démarches et que certaines parties de l'étude ne les concernent pas directement, doivent être informés sur le portrait global du projet et sur les différentes étapes qui permettront l'élaboration du plan de développement. L'important, c'est d'impliquer l'ensemble des membres afin qu'ils se sentent tous concernés. C'est l'occasion propice d'injecter une bonne dose de motivation et d'énergie. Un communiqué écrit, une rencontre de fin de journée ou un cocktail peut remplir cette tâche d'information.

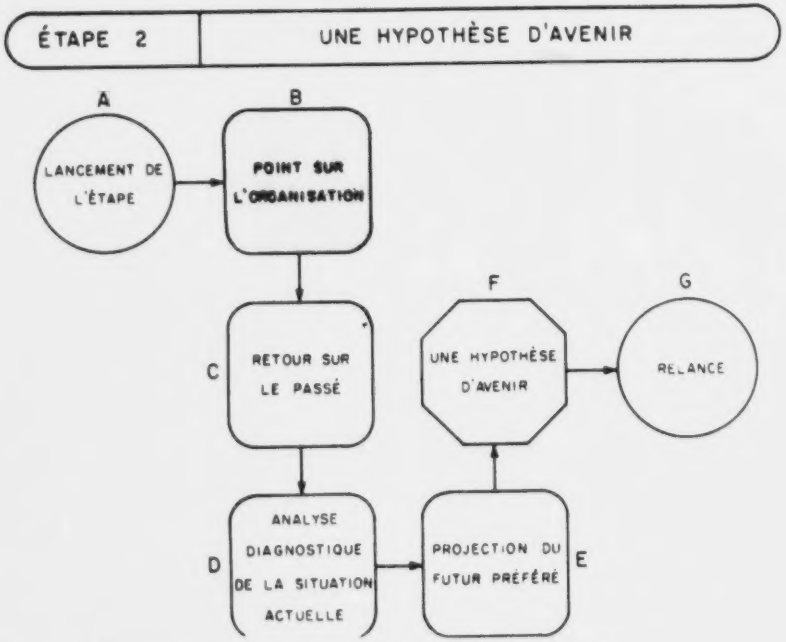
Les différentes étapes présentées avec un échéancier permettront à tous de bien saisir l'ampleur du projet et de rester réalistes face à leurs attentes.

La liste des activités de la première étape est présentée avec son échéancier de travail et les personnes qui y participeront.

Identifier clairement les participants, leurs tâches et leurs engagements évite des ambiguïtés inutiles. Il peut être important aussi de préciser les raisons des compétences choisies de même que de permettre à celles-ci de réagir pour ou contre ces choix.

À PRODUIRE

- Les différentes étapes de l'élaboration du plan de développement avec leur échéancier.
- La liste des différentes activités de la première étape.
- L'équipe de travail de cette étape.
- L'échéancier de cette étape.



B - LE POINT SUR L'ORGANISATION

1 - La mission et les buts

2 - Les valeurs et les convictions

---

1) LA MISSION ET LES BUTS

Un expert en marketing, en aménagement ou en développement organisationnel serait d'accord pour affirmer l'importance de clarifier la mission et les buts de l'organisation avant d'entreprendre une démarche de développement.

La mission de l'organisation, c'est toute sa raison d'être, le pourquoi de son existence et le pourquoi de sa fondation. Ce sont les buts premiers de l'organisation qui doivent être consignés dans sa charte et qui ne peuvent être modifiés sans qu'un changement soit apporté à la charte elle-même. Il est donc extrêmement important de référer à ce document lorsqu'on fait le point sur son organisation, car une charte peut être changée mais elle ne peut être transgressée.

Bien cerner la mission, c'est s'assurer des balises qui indiqueront dans quel sens les efforts des membres de l'organisation doivent s'orienter.

La mission et les buts doivent constamment guider les actions et les décisions des membres.

De là découle l'importance que l'organisation soit bien perçue, donc valorisée par tous les membres.

Il s'agit de bien préciser la mission, avec des mots choisis, pour qu'elle ait la même signification pour tous les membres et ainsi, qu'ils soient d'accord pour travailler dans le sens de cette signification.

La mission sert de repère lors de l'élaboration des stratégies et de l'évaluation des activités.

2) LES VALEURS ET LES CONVICTIONS

Les valeurs et les convictions colorent une organisation.

Elles sont la différence entre deux organisations qui auraient la même mission.

Elles sont la norme morale des actions qui sont posées, des attitudes et des comportements qui sont développés.

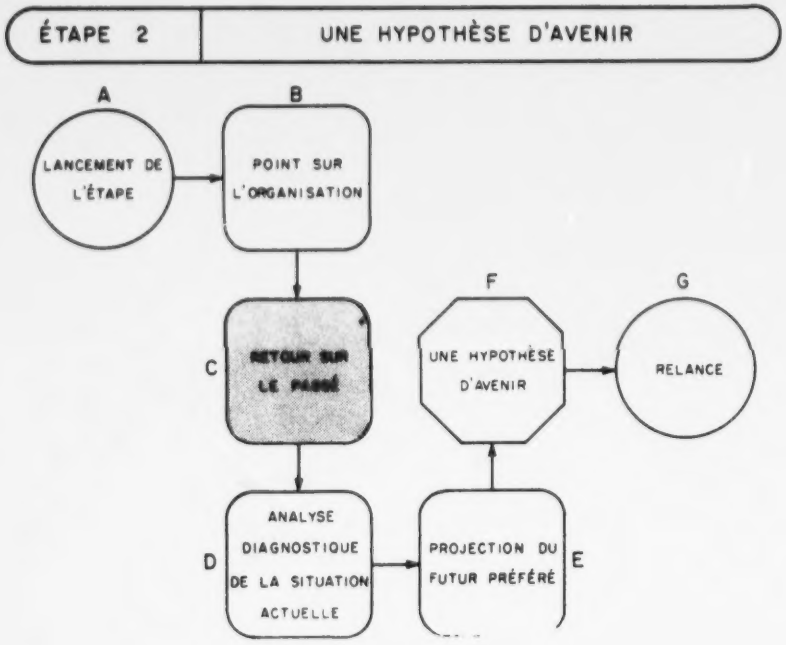
On se demande souvent pourquoi certaines organisations possèdent une décoration simple ou luxeuse, un souci de la propreté ou du laisser-aller, un accueil organisé ou moins organisé, une salle communautaire ou pas. Ce sont plus souvent qu'autrement les valeurs et les convictions qui dictent ces choix.

Il est important de clarifier ses valeurs et ses convictions. Il sera ensuite plus facile pour l'organisation de préciser les types d'aménagement d'accueil, de gestion et d'animation qu'elle se donnera.

A PRODUIRE

- Une entente sur la mission et les buts généraux de l'organisation.

- Une entente sur les valeurs et les convictions qui seront à la base des actions.



C - UN RETOUR SUR LE PASSÉ

On a souvent tendance à oublier le point de départ et le chemin parcouru jusqu'à notre situation présente.

Une rétrospective des événements passés qui ont influencé directement la situation actuelle de l'organisation permet de mieux saisir et d'être plus réaliste face à la position de celle-ci.

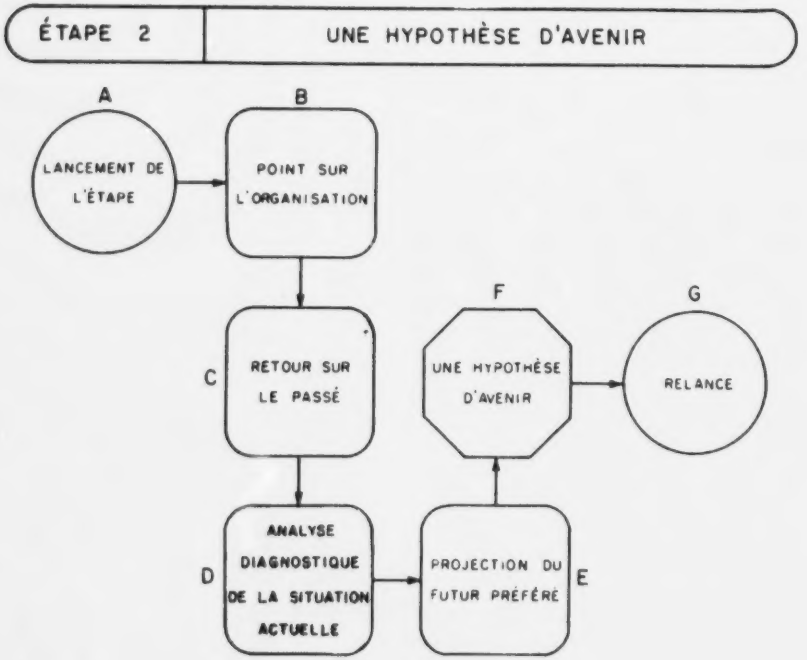
Le retour sur le passé sera une bonne mise en train pour décider du futur de façon adéquate.

Pour amorcer le travail, nous pourrions d'abord, présenter brièvement l'histoire de l'organisation: les origines, les dates et les événements-clés de son développement.

Ensuite, il s'agit de structurer un tableau qui ferait ressortir, très concrètement, tous les éléments qui, dans le passé, ont favorisé et ceux qui ont freiné l'achat de notre produit. Ces éléments peuvent être soit des événements, des décisions prises, des innovations, des comportements, des structures, etc...

À PRODUIRE

- Une brève histoire de l'organisation.
- Un tableau des éléments catalyseurs positifs et des éléments ralentisseurs négatifs de l'achat de notre produit.



D - L'ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE

LA LISTE DES COMPOSANTES ET SON ANALYSE

1 - Les ressources humaines
2 - La mission et les valeurs
3 - Les ressources physiques
4 - Les clientèles
5 - La concurrence
6 - La mise en marché
7 - Les programmes et les activités
8 - Les ressources financières

Le but de l'analyse diagnostique consiste à faire un examen général de la situation actuelle de notre centre. Nous en dégagerons un diagnostic des plus précis sur son état de santé.

Cet examen portera sur l'ensemble des composantes de notre centre.

On pourra être en mesure de tirer des conclusions qui nous permettront de posséder tous les éléments nécessaires pour regarder l'avenir.

1) LES RESSOURCES HUMAINES

Dresser la liste des personnes qui travaillent, définir leurs tâches, déterminer leurs rémunérations, caractériser les satisfactions en termes d'efficacité, de rendement et d'engagement.

Revoir l'**organigramme*** et analyser les rapports hiérarchiques pour vérifier s'ils sont tous nécessaires, utiles et rentables.

Reviser la vitalité de l'association, de l'Assemblée générale et du Conseil d'Administration.

Repasser la structure de chacun des services à savoir s'ils sont utiles, efficaces et s'ils rendent de bons services en temps voulu.

Examiner les services d'animation, d'administration, de l'entretien et de l'alimentaire.

---

* Tableau schématique des divers services d'une entreprise et de leurs rapports mutuels.

2) LA MISSION ET LES VALEURS

Suite aux constats des chapitres précédents, établir un diagnostic de notre satisfaction, de notre conformité devant les valeurs véhiculées par l'entreprise. Sommes-nous toujours en accord avec ces valeurs? Si oui, nos actions sont-elles conformes?

3) LES RESSOURCES PHYSIQUES

Dresser un portrait le plus fidèle possible de l'état des ressources physiques de notre centre. Les ressources sont les bâtiments, les territoires et les équipements que possède ou loue notre organisation. Du portrait tracé, nous pourrons en dégager les différents constats.

- Les territoires
  - Les accès sont-ils favorables et bien localisés?
  - Les cadastres sont-ils clairs; les titres de propriété à jour?
  - Les droits de passage ou d'utilisation sont-ils acquis pour une bonne période?
  - Pouvons-nous utiliser ou disposer d'autres territoires autour de notre centre? Si oui, à quel prix?
  - Devons-nous acquérir d'autres territoires pour gérer nos activités?
  - Quels seraient les avantages de posséder d'autres terrains?

Il faudrait mettre en lumière les grands avantages et inconvénients de notre localisation en regard de l'eau, du vent, du relief, de la qualité des sols, de la végétation, de la faune... Ces éléments sont très importants car ils comportent une influence déterminante sur tous les aspects du centre de vacances: immobilisations, programmation, opérations, ...

- Les équipements immobiliers

Il faudra dresser une liste complète de l'ensemble des équipements immobiliers: bâtiments, équipements d'activités, espaces récréatifs aménagés tels que sentiers écologiques, équipements roulants, et définir en parallèle leur état. Les infrastructures des eaux usées ont quel âge; répondent-elles aux besoins actuels du centre; peuvent-elles supporter les projets de développement. Il s'agit là d'aspects fondamentaux qu'on a tendance à oublier. Il faut également, si ce n'est pas déjà fait, les localiser sur un plan et même faire des plans sommaires des bâtiments (dimensions, etc.).

Certains professionnels (évaluateur, architecte) pourront nous aider à établir leurs valeurs.

Une fois leur valeur déterminée, nous pourrons dresser le tableau de l'utilisation actuelle, des besoins en rénovation, des avantages et inconvénients de leur fonction actuelle. Il en sera de même pour le mobilier, les équipements de cuisine, etc.

- Relations avec les programmes et activités:

Suite à l'établissement du portrait physique de la situation, il faudra le mettre en relation avec les programmes et activités. Il existe, il va sans dire, une étroite relation entre les ressources physiques et les activités offertes ou à offrir.

- Les constats

Nous devons réagir au portrait et tirer les constats de la situation. C'est au chapitre de la relation

du portrait physique avec les programmes et activités que les grands constats ressortiront. Par exemple:

- Avons-nous le territoire et les équipements nécessaires pour offrir telle ou telle autre activité?
- Notre lac est-il en mesure d'accueillir X nombre de baigneurs? Pouvons-nous aménager une nouvelle plage?
- Pouvons-nous, dans un périmètre intéressant, offrir telle activité?
- La région est-elle assez riche en végétation pour les activités prévues?

Une série de constats s'établiront à la suite de cette analyse. Ils nous assureront d'un diagnostic juste.

4) LES CLIENTÈLES

Constituer des statistiques sur les clientèles en regard de l'âge, de la provenance, du sexe, du niveau socio-économique (si possible).

Analyser la fréquentation en regard de la durée de séjour, de la saison et de l'année.

Analyser si la clientèle vient en groupe, en famille ou individuellement.

Tenter de définir leurs satisfactions et leurs attentes.

Comparer le taux de fréquentation de la clientèle d'une année à l'autre.

Presque toutes ces informations sont disponibles sur vos fiches d'inscription ou elles devraient l'être. Si elles ne sont pas compilées, vous vous privez d'une très grande richesse d'information sur votre clientèle actuelle, sur son évolution passée et, par conséquent, ses tendances futures. En comparant ces renseignements aux études de marché ou de clientèles comme celles de l'A.C.Q., par exemple, vous aurez presque déjà réalisé votre propre étude de la clientèle.

5) LA CONCURRENCE

Y a-t-il d'autres centres de vacances ou d'autres types d'établissements qui sont comparables au vôtre? Où sont-ils localisés? Quelle est leur taille? Quels services offrent-ils? Quelles clientèles desservent-ils en précisant le plus possible leurs caractéristiques d'âge, de sexe, de résidence? Quels sont leurs prix? Opèrent-ils seulement l'été, ou durant combien de saisons? Il est très important d'avoir ces renseignements pour mieux élaborer la stratégie de développement.

6) LA MISE EN MARCHÉ

Analyser, soit par le biais de questionnaires ou d'appels téléphoniques, quels sont les éléments qui ont attiré les clients dans notre centre.

Trouver les publicités qui ont été les plus rentables et les moyens les plus efficaces de mise en marché.

7) LES PROGRAMMES ET LES ACTIVITÉS

Décrire les programmes et les activités.

En parallèle, inscrire le niveau de satisfaction des clients, celui du personnel impliqué dans le domaine.

Ajouter à ce chapitre, si possible, les coûts d'opérations même s'ils ne sont que partiels.

Enfin, tenter de vérifier le niveau de fréquentation.

Une fois cette opération réalisée, établir un certain nombre de constats qui seront très utiles au moment de s'engager dans l'avenir.

8) LES RESSOURCES FINANCIERES

Les revenus: À ce chapitre, il serait utile de tracer un certain nombre de courbes par rapport aux fluctuations des revenus au cours des dernières années, dans la mesure où les états financiers sont détaillés.

Tenter de vérifier les motifs de fluctuations (nouvelles constructions, nouveaux programmes).

Il serait utile, à partir des statistiques du gouvernement canadien, d'inscrire les mouvements du coût de la vie pour cette même période.

Enfin, une analyse des revenus par clients et par programme permettra d'établir l'ensemble des constats.

Les dépenses: L'analyse des dépenses est identique à celle des revenus. Celle-ci permettra d'établir les marges de profits, s'il y a lieu. Il ne s'agit pas de profit net, compte tenu que l'ensemble des centres sont des entreprises à but non lucratif. Toutefois, cette analyse devrait viser à découvrir si chacune des opérations du centre fait ses frais. Il est important de savoir si certains programmes coûtent plus que d'autres et si, par exemple, les programmes pour enfants sont plus rentables que ceux des adultes, etc...

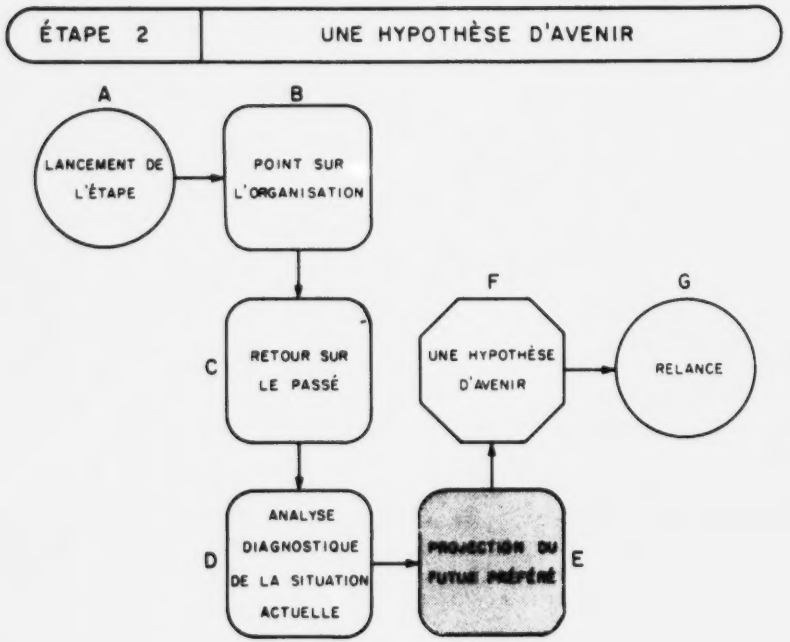
Ensuite, les réelles décisions se prendront.

Les analyses du revenu et des dépenses assureront un diagnostic précis du centre. Il posera un jugement sur son état de santé, sur ses forces et ses faiblesses. L'avenir sera difficile à envisager si cette opération n'est pas réalisée. En définitive, le projet de développement devra corriger une situation insatisfaisante. Mais pour cela, il faut tout établir le plus clairement possible.

A PRODUIRE

- Le tableau des satisfactions (+) et insatisfactions (-) des ressources du personnel, des ressources physiques, de la mission et des valeurs, de la mise en marché, des programmes et activités.

- Une analyse de la clientèle, de la concurrence, des dépenses et des revenus.



E - LA PROJECTION DU FUTUR PRÉFÉRÉ

1 - Définition
2 - La méthode proposée
3 - Une grille d'analyse
4 - Des informations avant d'établir le futur préféré

1) DÉFINITION

Anticiper le futur ajoute un aspect très important aux techniques de planification à long terme. Il y a plusieurs techniques d'anticipation du futur: l'extrapolation, la prédiction, les scénarios alternatifs et d'autres encore. La technique présentée ici est celle de la projection du futur préféré.

Cette technique, utilisée dans au moins une centaine de systèmes depuis les cinq dernières années, fait ressortir son aspect créatif et énergétique si nous comparons à d'autres types d'approches qui favorisent l'étude de la problématique.

Cette technique fait ressortir une image concrète et réaliste de la réalisation du développement.

Toutes les personnes qui participent à cet exercice doivent savoir les différentes alternatives qui se présentent à eux afin de déterminer leur image du futur.

2) LA MÉTHODE PROPOSÉE

La méthode proposée est simple et efficace.

L'équipe précise le moment où le futur envisagé se situera: dans deux ans, dans cinq ans ou dans dix ans, par exemple.

Tous les participants doivent faire un effort pour se transposer dans le futur. Chacun doit s'imaginer à l'époque du futur tout en survolant l'organisation et en faisant des observations à l'aide d'une grille d'observation.

Chacun, individuellement, écrit ses observations sur ce qu'il projette, sur les différentes opérations de l'organisation et sur ses fonctions.

Ensuite, on fait une liste des différentes observations. Nous ne discutons pas des observations de chacun, seules les questions de clarification sont permises afin de posséder des images claires et précises.

Finalement, on doit choisir, ensemble, parmi toutes les observations, celles qui rallient le plus de participants. La sélection terminée, l'équipe est en possession d'une image concrète du futur qu'elle projette.

3) UNE GRILLE D'ANALYSE

Cette grille d'analyse représente les divers éléments à observer durant l'exercice précédent:

Le genre d'opération

Sommes-nous dans un centre de jour, un centre de location, un centre de séjour ou un centre mixte?

La personnalité du centre

- Qu'est-ce qui est frappant dans ce centre?
- Quelle atmosphère dégage-t-il?
- Qu'est-ce qui nous plaît particulièrement?
- Comment nous nous sentons dans ce centre?
- Quels sont les meilleurs qualificatifs pour décrire le centre?

La clientèle

- Quels types de clients rencontrons-nous?
- Décrire ces clients et ce qui les caractérise: leur âge, leur profession, leur milieu social, etc...

La concurrence

- Sommes-nous les seuls à offrir ces services?
- Combien de centres de vacances ont opté pour la même vocation, où sont-ils?
- Sommes-nous les meilleurs?

Les programmes et les activités

- Si nous demandons de l'information sur les divers programmes, que nous répond-on?
- Quelles sont les activités offertes?

Les services

- Décrire les divers services et leurs caractéristiques
  - accueil
  - restauration
  - hébergement
  - animation
  - équipement

4) DES INFORMATIONS AVANT D'ÉTABLIR LE FUTUR PRÉFÉRÉ

Il n'y a pas de formules idéales pour un centre de vacances. Il faut surtout tenir compte que les options **dureront un certain temps car le marché et les produits évoluent relativement vite.**

De plus, chaque site offre des opportunités spécifiques qu'il faut mettre en valeur.

Les ressources financières sont aussi un des facteurs déterminants pour nos hypothèses d'avenir.

Donc, il faudra tenir compte de l'ensemble des ressources de l'organisme avant d'émettre des hypothèses. Et il est évident que des ressources à développer s'ajouteront à l'ensemble.

Nous soumettrons dans les paragraphes qui suivent un certain nombre d'informations qui nous permettront de réfléchir et d'envisager différentes alternatives. Nous n'avons pas la prétention de croire que toutes les hypothèses s'y trouvent. Toutefois, elles seront, pour l'étude, des pistes pour inventer des dérivés et des nouvelles formules à mettre sur pied.

a) Types de centres de vacances

- Le centre de vacances familiales

La clientèle accueillie sera des familles, dans un décor plus ou moins naturel et pour des séjours de durée variable.

- Le centre de vacances pour enfants

La clientèle accueillie sera des enfants, et selon l'orientation choisie, l'âge ira en conséquence. Le décor sera naturel, rural ou même de ville. On offrira des activités de plein air ou de types très variés, récréatives ou éducationnelles.

- Le centre de vacances spécialisé

La clientèle peut être variée. On offrira des activités spécialisées telles que la musique, la découverte des arts, la randonnée équestre ou autre activité particulière de plein air. Ce qui caractérise particulièrement ce centre, c'est la spécialisation de ses activités. On peut aussi se spécialiser auprès de clientèles-cibles comme les personnes âgées ou les handicapés et offrir diverses activités spécifiques.

- L'auberge pour adultes sans enfants ou avec enfants

La clientèle sera des adultes. L'offre principale est une diversité d'activités en prenant pour acquis que la détente et le repos sont les principaux attraits. On peut offrir une activité principale telle que la voile, par exemple.

Certaines auberges offriront l'opportunité d'y séjourner avec des enfants.

Dans plusieurs cas, l'auberge peut s'inscrire dans le cadre de l'offre touristique globale c'est-à-dire n'offrir à sa clientèle que l'hébergement et l'ensemble des activités proposées en région.

- Le centre d'aventure

La clientèle peut être diversifiée ou spécialisée. À partir d'un point de départ, il s'agit d'offrir une multitude de randonnées en nature avec un ou divers moyens de locomotion comme par exemple des excursions de canots, etc...

- Le centre éclaté

La clientèle sera diversifiée. Mais en général, ce sont des familles ou des groupes d'adultes. L'offre est très variée: des hébergements en famille d'accueil, en hôtel, en motel, en centre intégré de vacances, dans un CEGEP ou autres. Les activités sont proposées par les organisateurs eux-mêmes ou par les organismes du milieu.

- Le centre de jour

Plusieurs formules précitées peuvent s'appliquer à cette opération. Le principe est simple. Il s'agit d'accueillir la clientèle uniquement dans le cadre d'une journée. Plusieurs autres choisissent cette formule pour l'accueil des personnes âgées ou des classes nature. Mais ce choix doit encore tenir compte des ressources et surtout de l'accessibilité.

- Le centre de location

Cette formule est très populaire dans l'entreprise privée. Le centre se doit d'acquérir un certain nombre d'équipements spécialisés comme des voiliers, des planches à voile, des skis. Cet équipement se loue à une clientèle souvent très diversifiée.

Cette formule se retrouve aussi en complément d'une autre et peut, selon les situations, représenter des revenus intéressants et maximiser l'utilisation des équipements.

- Le centre de séjour

Cette formule s'adapte à plusieurs types de centres. L'accueil de la clientèle se réalise sur des périodes pouvant varier de deux à plusieurs jours.

Le centre de séjour s'avère quasi exclusif à des installations éloignées des milieux urbains.

Cette formule oblige l'entreprise à de lourds investissements au niveau de l'hébergement. Toutefois, le centre peut envisager les séjours sur la base exclusive de l'été.

Il faut se rappeler qu'il est souvent plus avantageux de réaliser un bon chiffre d'affaires en été que de vivoter toute l'année.

- Et bien d'autres

Étant donné la diversité des formules, certains iront jusqu'à créer des amalgames de celles-ci. Les ressources de l'organisation sont le point principal de l'analyse.

Chaque formule a des avantages et des inconvénients.

Il est important de retenir que les formules ne sont pas toutes compatibles, qu'un territoire est propice pour certaines activités et non pour d'autres, que l'accessibilité est un facteur important dans nos choix et qu'enfin, la compétence et la réputation seront au nombre des critères essentiels.

b) Les types d'activités

On ne peut établir une liste exhaustive des activités qu'un centre peut offrir. Il serait même prétentieux de le tenter. Mais nous en soumettons, à titre d'indices, une série. Chacun pourra s'en inspirer afin de développer son propre menu en fonction de ses points forts.

- Activités nautiques
  - Voile et planches à voile pour des programmes variant de l'initiation au perfectionnement ou à la simple randonnée.
  - Natation.
  - Canotage.
  - Chaloupe.
  - Pédalo.
  - Pêche.
- Activités de montagne
  - Randonnée pédestre.
  - Escalade.
  - Ski de randonnée.
  - Ski de descente.
- Autres activités
  - Initiation aux sciences naturelles.
  - Hébertisme.
  - Divers jeux: ballon, etc...
  - Activités sociales.
  - Découverte de la région.
  - Informatique.
  - Astronomie.
  - Photographie.
  - Musique.
  - Théâtre.
  - Yoga.

c) La programmation

La programmation est très intimement reliée aux types de clients. Il est important de s'attarder à cette question pour arriver à établir un **créneau*** qui est propre au centre. Celui-ci représentera la rampe de lancement.

Il est possible d'offrir des programmes qui iront de la simple sensibilisation à certaines activités, jusqu'au perfectionnement en passant par l'initiation.

Cette décision est importante car, en plus de caractériser le centre, elle déterminera le type de personnel à engager, le type d'équipement à acquérir et enfin la longueur des séjours.

De plus, l'analyse des ressources du territoire réalisée au chapitre des ressources physiques permettra au centre de faire des choix quant à sa programmation.

Le centre pourra choisir d'intégrer à sa programmation les différents attraits inventoriés et ainsi créer une grille plus élaborée et selon le cas de minimiser les coûts d'implantation des différentes activités.

d) La personnalité du centre

Un certain nombre de subtilités donneront au centre une personnalité distincte et particulière. Par exemple: le genre de signalisation, le menu servi dans la salle à manger, etc. La personnalité du centre devra s'appuyer sur les valeurs personnelles des membres ou du moins s'en rapprocher.

---

* Domaine d'activités spécifiques

La personnalité du centre est un aspect important à aborder puisqu'il sera présent, tout au long du développement, au coeur des discussions. Cet aspect pourra aussi déterminer sa popularité auprès de la clientèle.

La concurrence dans le marché des vacances s'agrandit. Il faut donc user d'imagination et de créativité afin de personnifier le centre et d'offrir la subtile différence qui fera dire aux clients qu'ici, c'est différent.

Pour ce chapitre, il n'y a pas de recommandation universelle ou de formule précise, sinon qu'il ne faut pas escamoter cette question.

e) La restauration

Il faut décider du genre d'opération qu'on souhaite offrir. Le choix dépendra beaucoup des ressources financières et aussi du nombre et des caractéristiques des personnes à alimenter et de la programmation retenue.

Il sera difficile, par exemple, d'offrir un service sophistiqué en une heure pour deux cents personnes. Il existe donc une étroite relation entre l'ensemble des éléments du centre; c'est pourquoi nous insistons tant sur une approche systémique.

Le choix peut se situer entre la traditionnelle cafétéria jusqu'à la salle à manger incluant un service aux tables. De plus en plus de formules se développent à mi-chemin entre les deux extrêmes. L'allocation des ressources au poste de cuisines sera déterminante pour le genre de service qui peut s'offrir. Enfin, le menu sera un élément-clé car il ne sert à rien d'offrir un service aux tables si le menu et la qualité de la nourriture ne s'y prêtent pas.

f) L'hébergement

L'ensemble des données fournies dans le chapitre de la restauration sont les mêmes que celles pour l'hébergement.

Le type de clientèle souhaité et le prix seront des guides importants dans le choix à prendre.

Le budget d'investissement en capitalisation déterminera nettement le chemin à parcourir.

Il est important de retenir que les besoins de la clientèle sont perpétuellement en mutation. En considérant cet énoncé, il vaudra mieux se doter d'hébergements qui seront facilement convertibles ou déjà adaptés à diverses clientèles. C'est difficile d'offrir des lits superposés aux personnes du troisième âge ou de proposer des dortoirs à des couples.

Là aussi, il est possible de choisir entre les dortoirs, les chalets individuels avec ou sans cuisinettes, les chambres simples ou doubles, les unités familiales, etc... Nous croyons qu'il est encore possible d'inventer des formules qui permettront plusieurs affectations.

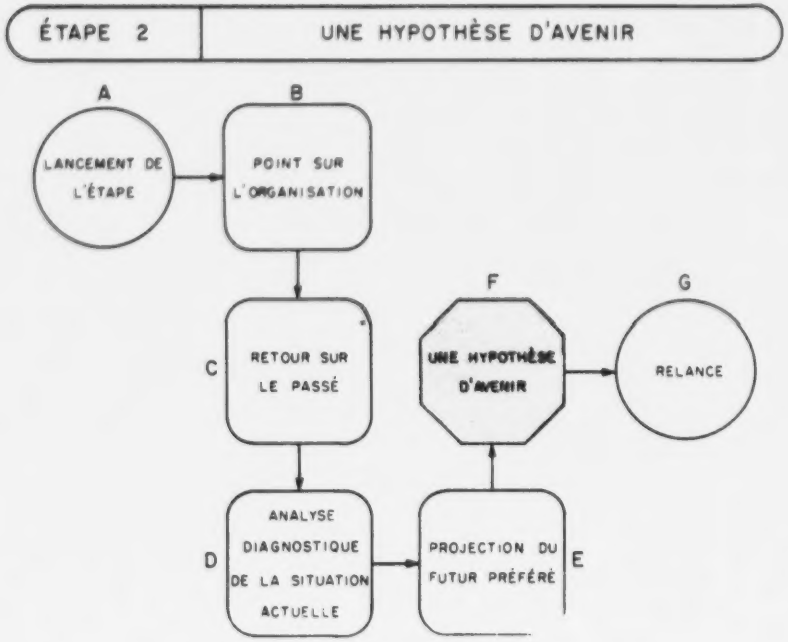
La compatibilité des hébergements ne veut surtout pas dire la compatibilité entre différentes clientèles à un même moment. Il faut conserver cette préoccupation. Par exemple, les groupes d'enfants «déplacent beaucoup d'air» et ne fournissent pas toujours un climat propice aux groupes-réunions.

A PRODUIRE

- Réaliser une liste des différentes observations des membres sur la projection d'un futur préféré.

- Créer une grille d'analyse à partir de la sélection des observations.

- Décider:
  - de la programmation;
  - de la personnalité du Centre;
  - du genre de restauration;
  - du type d'hébergement.



F - UNE HYPOTHÈSE D'AVENIR

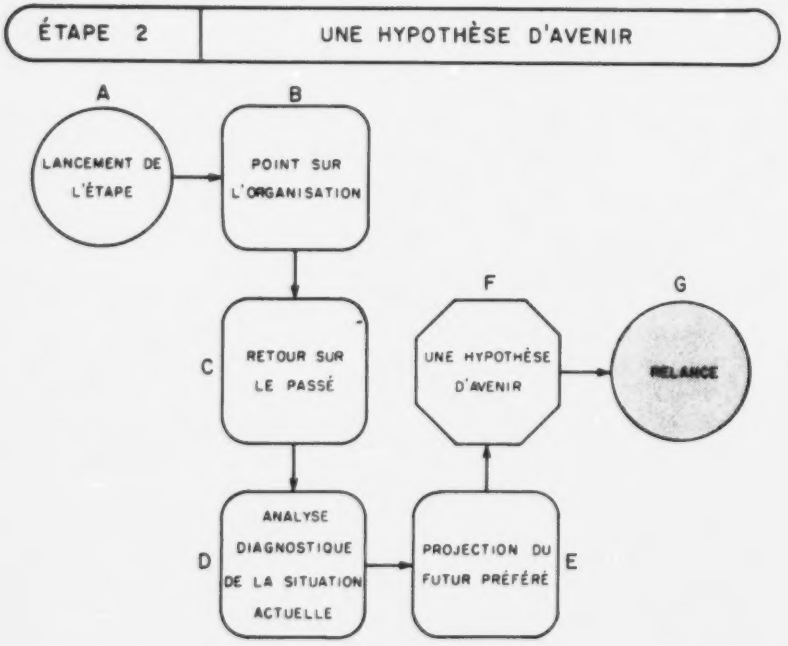
Ce chapitre de l'hypothèse d'avenir consiste dans l'élaboration d'une synthèse des différents choix énoncés dans les chapitres précédents et dans une description de l'hypothèse retenue pour le développement de l'organisation. Mais il s'agit d'une hypothèse. Les étapes suivantes permettront de se rassurer au niveau de la faisabilité et de la rentabilité de l'hypothèse.

Cette étape consiste aussi à clarifier le produit offert et la clientèle.

Nous suggérons de tenter la réalisation d'une brochure de promotion fictive de l'entreprise afin de vérifier si tous les éléments sont complets et cohérents. Cela peut rassurer sur la qualité de l'hypothèse.

À PRODUIRE

- Une synthèse des différents choix sélectionnés.
- Une description de l'hypothèse choisie.
- Une brochure fictive de promotion.



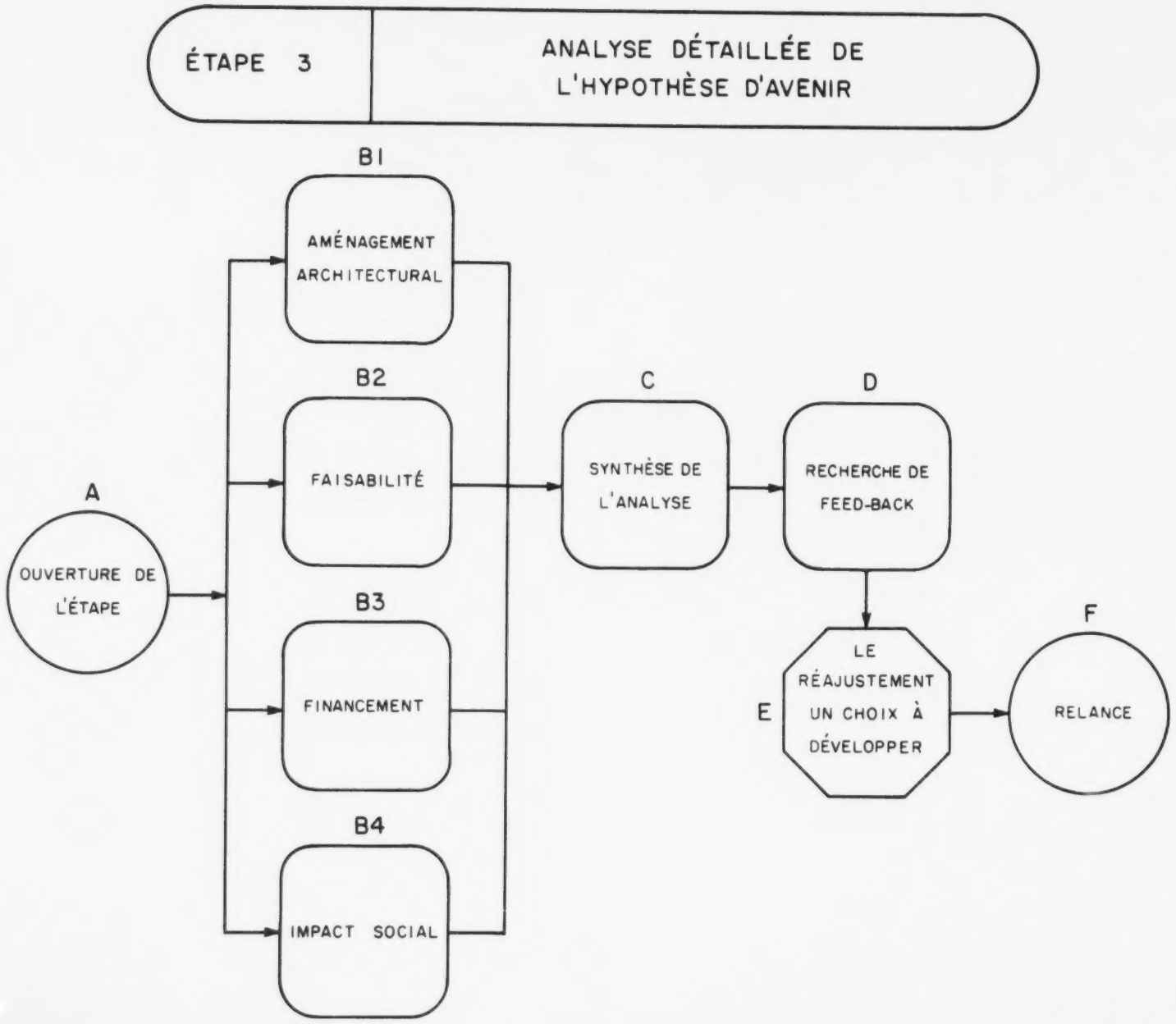
G - LA RELANCE

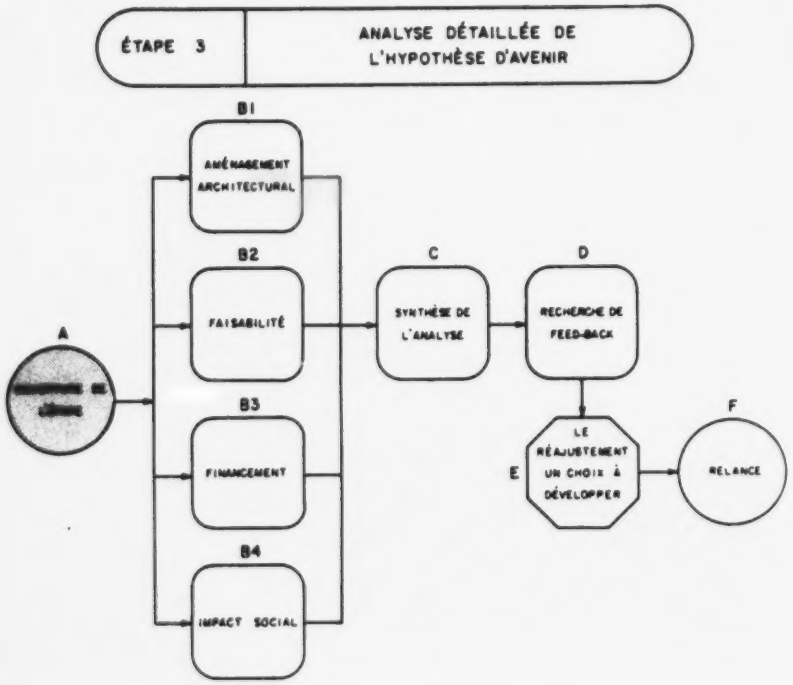
Une étape déterminante s'est achevée.

Donc, il faut informer l'ensemble des membres sur le déroulement et l'issue de l'étape précédente. C'est encore une fois une occasion de valoriser le travail accompli et d'imposer une bonne dose de motivation et d'énergie à l'intérieur de l'organisation. On peut même profiter de cette occasion pour préparer les membres de l'organisation à l'étape suivante de façon à situer cette dernière dans l'ensemble de la démarche.

À PRODUIRE

- Une séance d'information sur le travail accompli.
- Préparer l'échéancier.


ÉTAPE 3
ANALYSE DÉTAILLÉE DE L'HYPOTHÈSE D'AVENIR
A
OUVERTURE DE L'ÉTAPE
B1
AMÉNAGEMENT ARCHITECTURAL
B2
FAISABILITÉ
B3
FINANCEMENT
B4
IMPACT SOCIAL
C
SYNTHÈSE DE L'ANALYSE
D
RECHERCHE DE FEED-BACK
E
LE RÉAJUSTEMENT UN CHOIX À DÉVELOPPER
F
RELANCE



A - OUVERTURE DE L'ÉTAPE

Les étapes B1, B2, B3 et B4 sont d'égale importance et interreliées. Elles doivent, comme le schéma l'indique, se réaliser en parallèle. Contrairement à l'ensemble des étapes précédentes, on doit maintenant tenir compte que pour terminer l'étape B1, il faut réaliser aussi l'étape B2. Par exemple: on devra marquer un arrêt au moment où les plans préliminaires seront terminés et vérifiés la conformité avec le budget, il en sera de même pour le financement, ...

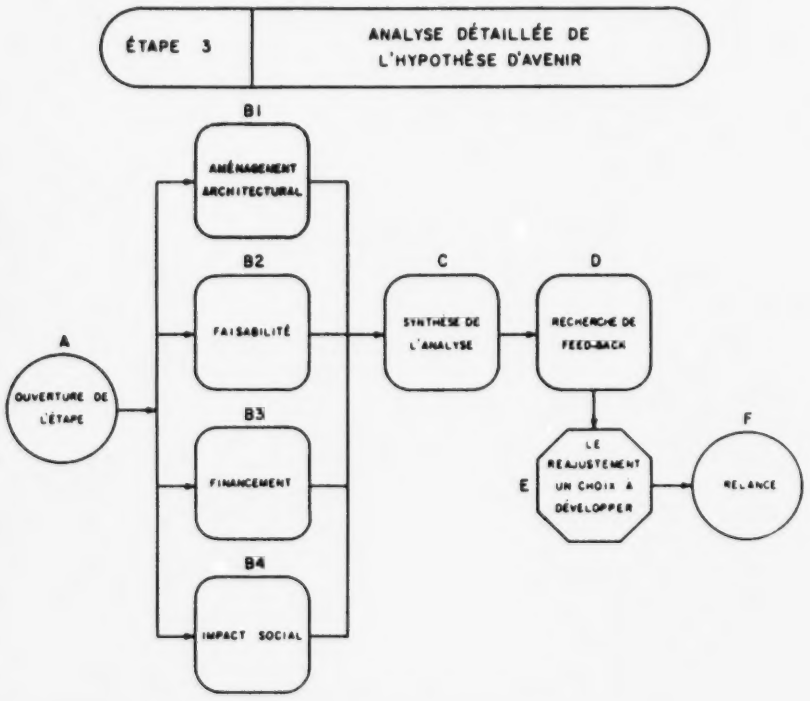
Notre hypothèse d'avenir est maintenant claire pour l'ensemble des membres de notre organisation. Mais elle est à l'état d'ambition, de supposition.

L'analyse détaillée de l'hypothèse d'avenir consiste donc à vérifier si cette hypothèse est réaliste, dans quelle mesure elle est exécutable et peut assurer la survie de notre entreprise par sa rentabilité.

Avant de procéder à ces études, nous rendrons l'hypothèse plus concrète au chapitre de l'architecture. De plus, une analyse de faisabilité, de financement, d'impact social avec une synthèse de l'analyse et une recherche de feed-back nous amènera à établir notre choix de développement, le fruit de notre ardue et longue démarche.

Comme à l'ouverture de l'étape 2, il faut constituer notre équipe de travail, dresser la liste des activités et enclencher le travail. Il faut s'assurer, encore une fois, que l'ensemble des membres de l'organisation connaissent les démarches poursuivies.

C'est à la fin de cette étape-ci (3) que notre centre aura un projet à la fois concret et réaliste.



BI- AMÉNAGEMENT ARCHITECTURAL

1 - Le rôle des architectes
2 - Le programme
3 - Le processus de planification
4 - Le budget vs le programme
5 - Le coût de service
6 - Les principes
7 - Les normes
8 - La conclusion

Ce chapitre de l'aménagement architectural se distingue des autres par son importance spécifique, son volume et par la quantité d'éléments d'analyse qu'il contient.

Nous avons donc convenu d'en faire une présentation particulière au niveau de sa structure et de son contenu.

Les titres seront détaillés en sous-titres au début de chaque étape afin de permettre une compréhension plus approfondie de la structure de ce chapitre volumineux.

L'aménagement architectural est l'art de traduire en superficie, en volume et en **qualité d'espace** l'ensemble des besoins définis au programme

1) LE RÔLE DES ARCHITECTES

Il serait bon, au départ, de faire la distinction entre un architecte en bâtiment et un architecte de paysage.

L'architecte en bâtiment: Il s'occupe principalement de l'environnement bâti, la structuration des espaces intérieurs ainsi que son enveloppe. De plus, la préparation des plans et devis du bâtiment et la surveillance des travaux relèvent de sa compétence.

L'architecte de paysage: Il procède à l'organisation des fonctions extérieures du bâtiment, il établit les relations entre les différents espaces et désigne les aménagements préconisés. Il prépare des plans et devis, évalue des coûts et surveille des chantiers.

L'architecte est, de tous les interventants engagés dans le processus d'élaboration du centre-type, celui qui, dès le départ, doit quantifier et qualifier, grosso modo, tous les besoins et les services techniques que le Conseil d'Administration a retenu dans son programme global, donc tous ses programmes particuliers, c'est-à-dire les composantes.

L'architecte doit avant la présentation de son préliminaire, pouvoir **raisonnablement assurer** que les sommes affectées au programme soient dans le BON ORDRE DE GRANDEUR. Cela veut dire que toutes les informations qui préciseront et délimiteront davantage le programme ne doivent pas augmenter l'enveloppe budgétaire à plus de 7 à 10% du coût initialement estimé.

La suite du rapport sur l'aménagement architectural montrera quelles sont les variables qui affectent généralement le budget vers une hausse:

- Modifications au programme en cours d'élaboration.
- Hasard du marché local:
  - Nombre de soumissionnaires et leur qualité.
  - Approvisionnement.
- Délai d'éxécution.
- Contingences diverses:

  1er type: nature des sols, milieu physique.
  2e type : accident de parcours (interruption des travaux, phénomène naturel ou humain).

2) LE PROGRAMME

a) Définition
b) Qui établit le programme?
c) Comment établir un programme?
d) Détermination du caractère général
e) Budget

a) Définition

Le programme est l'ensemble des besoins déterminés nécessaires au fonctionnement d'un service, d'un bâtiment ou d'un ensemble de bâtiments.

Le programme se divise en plusieurs sous-programmes. Ceux-ci définissent en détails toutes les composantes du centre:

- Bâtiments.
- Circulations.
- Activités.

Chacune de ces composantes nécessite un programme spécifique. Quel que soit l'ordre de grandeur du programme, il se définit toujours par des règles communes. Nous en traiterons plus en détails dans le point «c» «Comment établir un programme».

b) Qui établit le programme?

- Les intervenants internes

Au départ, le programme est brossé à grands traits par le Conseil d'Administration et les intervenants directement impliqués dans les activités concernées pour chaque composante. Ils représentent les personnes ressources et établissent les besoins et les services requis.

- Les intervenants externes

Ce sont d'abord les architectes en bâtiment et de paysage dont les définitions ont été fournies précédemment.

Il y a aussi les ingénieurs en structure et en mécanique. Ils complètent l'énumération des besoins par bâtiment en tenant compte de ce qui est nécessaire ou prescrit dans leur domaine. Ils confirment ou infirment les estimés en fonction de leurs besoins.

Les spécialistes du milieu quant à eux peuvent être ingénieurs forestiers, hydrographes, spécialistes de la faune et de la flore, etc.

c) Comment établir un programme?

- Énumération des besoins

C'est la liste exhaustive de toute pièce, local, annexe, dépôt, circulation, etc. dont on a besoin pour déployer une activité. Par exemple: manger entraîne une salle où il faut prévoir au moins 10 pieds carrés par personne (12 pieds carrés en pratique), aire de service (buffet, rangement, rebuts), accès, vestibule, vestiaire, cuisine ou prolongement à l'extérieur par une terrasse ou un patio. Dormir exige des chambres ou des dortoirs, par exemple.

- Précisions sur la clientèle-cible

S'agit-il de groupes (d'adultes, d'enfants, d'handicapés, réunions, congressistes) ou d'un ensemble d'individus (familles, individus, vacanciers de plusieurs jours et d'une journée).

Ces considérations nécessitent généralement de distinguer la répartition soit en groupes d'ensemble, soit de les aménager en parties plus ou moins distinctes ou clairement séparées, selon des critères bien jaugés.

Cela équivaut, en quelque sorte, à une simulation d'utilisation où l'on tient tous des rôles à la suite.

- Localisation des besoins et définition d'espaces

On procède par regroupements des fonctions connexes ou complémentaires et par le cloisonnement de certains groupes indépendants. La constitution de ces distances ou rapprochements nous donne déjà une image tracée à grands traits d'un bâtiment.

- Attribution des surfaces

L'architecte attribue une surface précise pour chaque espace ou pièce requise ainsi que pour les circulations d'accès et les prolongements extérieurs (vestibules, terrasses, balcons, sorties de secours, passerelles, etc.). Puis, il fait la somme de tout le bâtiment. Cette superficie brute servira à établir le budget (voir l'étape Budget vs Programme).

L'architecte de paysage fait de même pour les espaces extérieurs vers les mêmes finalités.

d) Détermination du caractère général

- Les critères

1- Des critères de fonctions internes ou externes au bâtiment: première ségrégation des activités.

2- Des critères d'orientations diverses et d'ouverture au reste du projet.
3- Des normes de loi, de technique, de goût.

Le tout influence de manière indissoluble: l'orientation solaire n'est pas moins importante que le coût de chauffage. L'une et l'autre impriment leur caractère à l'ouvrage.

- L'apparence souhaitée

L'apparence souhaitée est un point délicat qu'il faut traiter au même titre que les considérations légales ou techniques, car l'idée, souvent préconçue, de la forme ou du style à donner à notre environnement bâti intervient sensiblement dès le départ et est confondue avec les critères et les normes. C'est donc, en soi, quoique peu quantifiable, un élément majeur qui oriente les décisions.

Ajoutons que l'idée de l'apparence souhaitée, vague au départ, est d'ores et déjà une solution entrevue pour capter notre clientèle, celle-ci répondant à des stimuli inconscients.

Nous sommes donc en mesure de dire, dès le début de notre analyse, que telle forme ou tel style attirera ou non notre clientèle-cible. C'est une question de rentabilisation. Tout ce chapitre représente la prise de décision du PARTI ARCHITECTURAL.

e) Budget

Entre l'analyse et le choix du parti architectural s'impose l'opération la plus concrète entre toutes: le budget alloué est-il suffisant pour les besoins identifiés.

L'architecte dispose de plusieurs méthodes d'évaluation préliminaire pour s'assurer de la justesse des sommes prévues:

1- L'affectation d'un prix au pied carré en fonction d'un «type de construction» qu'il a défini et fait accepter par son client.
2- Sommes fixes pour chaque item de la construction, éléments précis en sous-traitance.
3- Les coûts des matériaux et de la main-d'oeuvre incluant les frais de gérance et les profits.

Fréquemment, et en pratique, le client, son architecte et un entrepreneur général invité se rencontrent et décortiquent les diverses constituantes du projet. Nous arrivons à une indication assez juste de ce que sera le produit exécuté.

3) PROCESSUS DE PLANIFICATION

a) L'analyse du programme
b) Le plan concept (esquisse)
c) Plans préliminaires
d) Plan et devis d'exécution
e) Coordination des plans
f) Période de soumissions
g) Octroi du contrat
h) Surveillance des travaux

a) Analyse du programme

La première étape du processus de planification consiste, pour l'architecte, à étudier et à analyser le

programme dans son ensemble avec le client, à savoir:

- La sélection des besoins.
- Leur distribution spatiale.
- La détermination de leur superficie.

b) Le plan concept (esquisse)

Au début, l'architecte doit attribuer une surface donnée à chaque besoin qui nécessite une aire construite. On trouvera à la figure 1, un exemple d'un plan concept sur lequel sont réparties spatialement les aires réservées aux bâtiments, aux activités en fonction des critères et des règlements qui sont spécifiés au chapitre traitant des principes.

L'architecte doit s'enquérir du caractère général recherché par le client, pour chaque bâtiment et en fonction de son insertion dans le centre.

c) Plans préliminaires

Suite aux premières ébauches d'ensemble, l'architecte produit des plans préliminaires mais exécutés à l'échelle qui permettent de confirmer les besoins et leurs surfaces et de savoir si le client et l'architecte s'entendent sur le caractère à donner au projet (figure 2).

d) Plans et devis d'exécution

A cette étape-ci, les plans doivent être définitifs, c'est-à-dire qu'en plus d'être exécutés à l'échelle, ils doivent comporter tous les détails de forme, de superficie, d'élévation nécessaires pour la réalisation du projet.

Quant aux devis, ils consistent en une description détaillée et complète des travaux à exécuter, des matériaux à utiliser tant en terme de quantité que de qualité.

Les plans et les devis d'exécution s'accompagnent d'étapes de contrôle des besoins, des coûts et des relations fonction-usagers. Les devis peuvent comporter un échéancier des travaux.

Ces trois types de plans sont élaborés aussi bien pour la construction de bâtiments que pour l'aménagement des espaces sur lesquels ils sont implantés.

e) Coordination des plans

C'est le processus de consultation et d'adaptation des services et des spécialités, avec les données de l'architecture: structure, chauffage, plomberie, électricité, terrassement et autres.

f) Période de soumissions

Le client (le centre-type) choisira d'aller seul en soumission ou d'être assisté de l'architecte. Dans ce dernier cas, l'architecte aura préparé les documents de soumission (plans, devis, avis aux soumissionnaires). Il pourra donc assurer le suivi de ses documents, les ouvrir et les analyser avec son client. Puis rencontrer le soumissionnaire choisi par son client et négocier divers points pertinents.

Cet aspect revêt une grande importance car, généralement, chaque soumissionnaire détaille ses sous-contrats. On peut donc lui demander d'échanger un de ses sous-contractants pour un autre, à meilleur prix, qui proviendrait d'une autre soumission.

g) Octroi du contrat

Avant que le client n'accorde le contrat à l'entrepreneur général choisi, l'architecte devra éliminer de cette soumission tout soi-disant ÉQUIVALENT qui n'est pas considéré comme tel. Par exemple: les plans et devis demandent une fenêtre en bois verticale et ouvrant à volets; l'entrepreneur indique en équivalence une fenêtre horizontale et coulissante. Autre exemple: en remplacement d'une toiture en tôle sur baguettes, la soumission propose une tôle nervurée avec vis apparentées! Autre exemple: en remplacement d'un érable de norvège, la soumission propose un érable à sucre; ou encore en remplacement d'un pavage de type classico la soumission propose un pavage rectangulaire. Ce sont là des situations plus que courantes, sinon généralisées, qui font de nettes différences de prix et de qualité. Souvent, d'ailleurs, l'économie est confisquée par le soumissionnaire sans que cela paraisse. Le non-averti ne s'en rendra pas compte.

De plus, c'est généralement à la signature du contrat que les parties s'entendent sur les délais, les étapes, les paiements, etc.

Or, lorsqu'il n'y a personne de **très renseigné** sur les usages en construction ou sur les règles du marché à contrat, le soumissionnaire peut tenter de soutirer des avantages sur de petits détails qui influeront beaucoup sur la suite des travaux, comme par exemple, obtenir que la **RETENUE*** sur les paiements soit de 5% au lieu de 10% statutaire (ou 15% comme le demandent fréquemment les créanciers hypothécaires). Certains entrepreneurs réussissent non seulement à éliminer toute forme de retenue sur l'estimation des travaux exécutés mais ils obtiennent même des dépôts au départ! Ceci est contre tous les usages, le bon sens et la simple bonne marche des travaux.

h) Surveillance des travaux

Cette opération revêt une grande importance tout au long de la construction.

Si le client n'est pas très familier avec la construction, il ne peut absolument pas voir toute la marge de manoeuvre dont dispose l'exécutant des travaux. Par exemple: remarquera-t-il si les colombages sont à 12" ou 16" c/c? Ou si le déclin extérieur, quoique blanc dans tous les cas, est en bois, en vinyle, en masonite ou en métal? Ou si le bardeau est à 210 ou 235 livres? Ou si le sens des portes est inversé?

Ces exemples pourraient être illimités, mais ils ne constituent même pas le principal élément militant pour une surveillance professionnelle: tout chantier comporte presqu'infailliblement des **adaptations** en cours d'exécution. Il ne s'agit pas d'extra.

L'architecte est en mesure d'intégrer les adaptations dans le design sans affecter ou perdre le sens premier du projet global. L'exemple classique est la non-disponibilité immédiate: fenêtres, quincaillerie, appareils de telle couleur. Ces modifications, quelquefois inévitables doivent être assumées par le concepteur, jamais par celui qui y trouverait profit ou amenuisement de sa tâche.

---

* Pourcentage fixe ou statutaire du montant des travaux exécutés que se réserve le client jusqu'à la «fin des travaux».

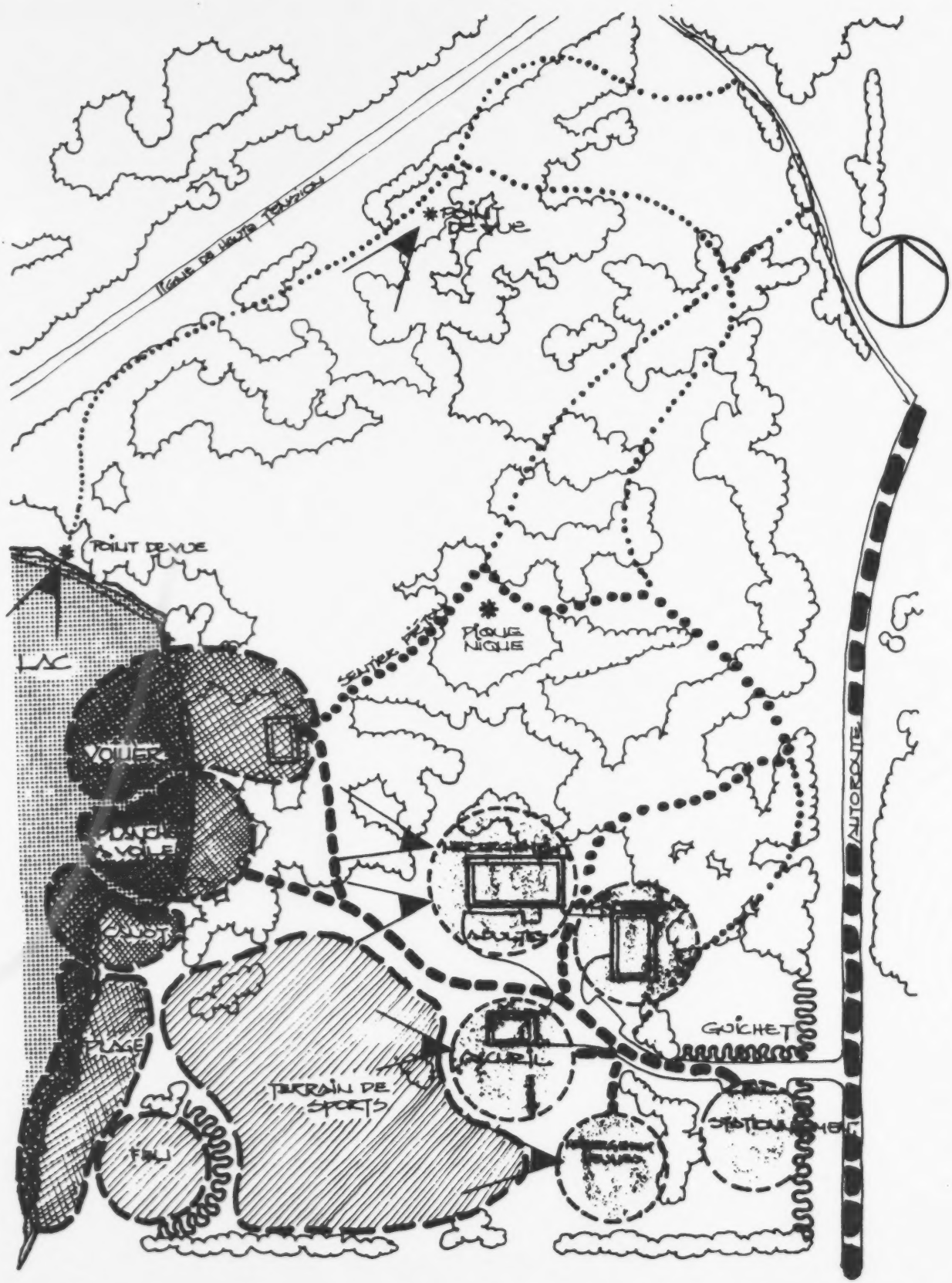


FIGURE 1. LE PLAN CONCEPT

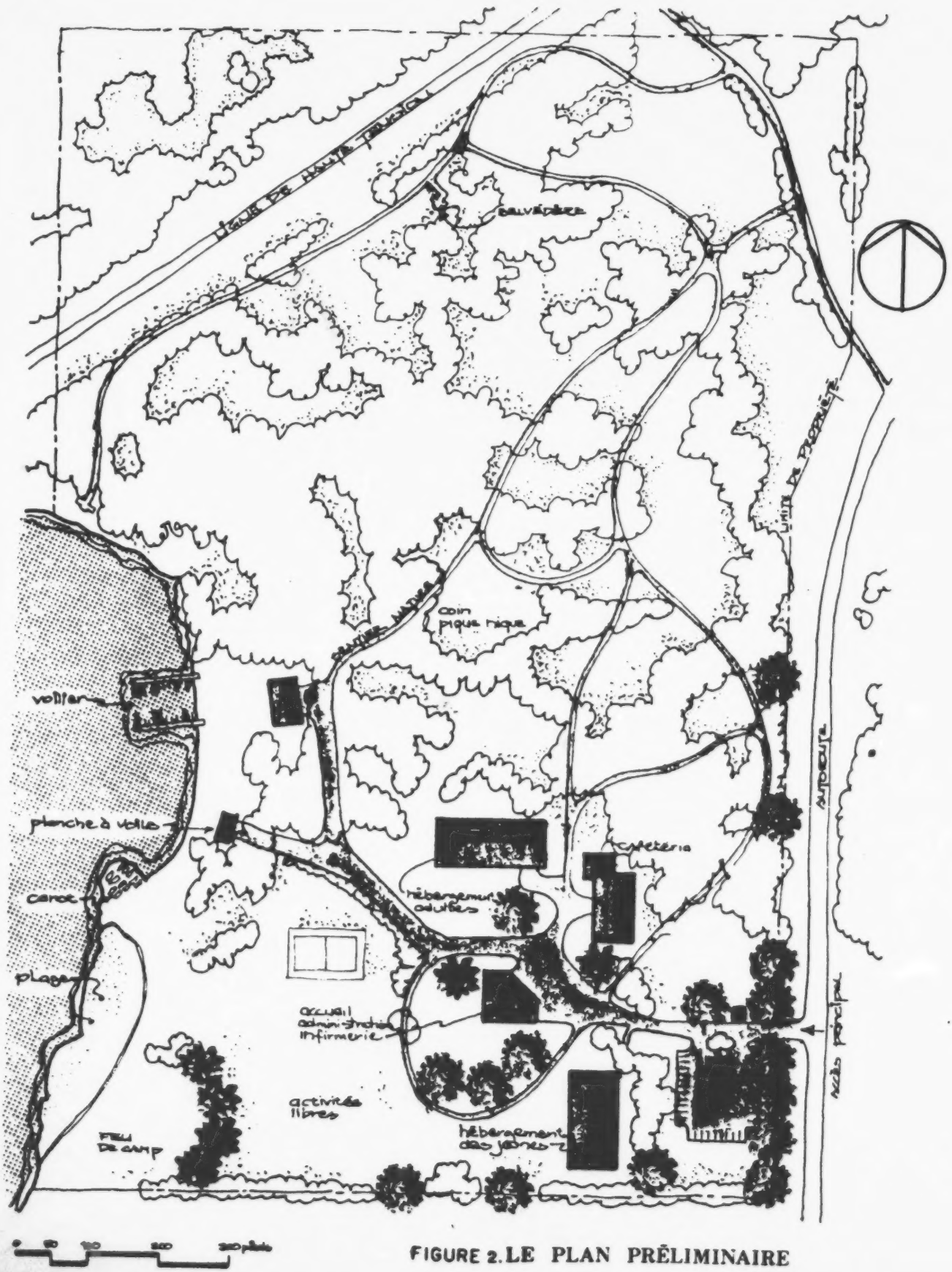


FIGURE 2. LE PLAN PRÉLIMINAIRE

Certificat de paiement

Durant la période de construction, à tous les trente jours, l'entrepreneur présente un état d'avancement des travaux et des coûts engagés. Le surveillant l'analyse, le rectifie au besoin et émet son attestation de montant à payer c'est-à-dire un certificat de paiement qui est un état des travaux exécutés, moins la retenue de 10% (ou 15%).

A noter que, à l'avant dernière certification, l'architecte demande à l'entrepreneur de produire les preuves que les sous-traitants, les ouvriers et les matériaux utilisés sont acquittés au pro-rata de ce qu'il a lui-même reçu. Ceux qui ont terminé depuis plus de 30 jours doivent être déjà complètement payés.

Déclaration de «fin des travaux»

Ce certificat est délivré par l'architecte 35 jours après que les dernières déficiences ont été réparées. Ce certificat signifie, entre autres, qu'aucun privilège n'a pu être enregistré sur le bâtiment dans l'intérim.

4) **LE BUDGET VS LE PROGRAMME**

a) Coût de revient
b) Niveaux de critères ou priorités

a) Coûts de revient

Après l'estimé préliminaire du coût de revient, il s'agit de savoir tout de suite s'il se situe à l'intérieur du budget alloué. Dans l'affirmative, on peut passer à l'étape des plans d'exécution.

Sinon, faut-il couper dans la **surface** établie ou sur le **type de construction**? Autrement dit, doit-on couper dans la quantité des besoins ou dans la qualité?

Cela entraîne généralement une **ré-analyse** inévitable et une prise de conscience par les intervenants, à savoir qu'il y a différents paliers ou niveaux de critères qui interviennent et déterminent finalement le produit.

b) Niveaux de critères ou priorités

Une fois les chiffres exposés par l'architecte et/ou l'évaluateur du coût de revient, il faut donc privilégier des aspects sur d'autres. Ce point est davantage expliqué dans les chapitres suivants.

L'architecte s'en tiendra aux considérations de son domaine. Il est évident qu'il ne peut pas couper sur la qualité ou le type de la construction. C'est à lui de défendre fermement le seuil minimal où le produit final ne se «vendrait» plus.

Nous serions portés à penser que dans la majeure partie des cas, il est plus aisé de couper sur les surfaces, en introduisant, par exemple, des locaux en polyvalence, en contraignant certains besoins, qu'il faut bien, à ce moment, classer comme secondaires.

Ce dosage relatif de plusieurs **ordres** de besoins se fait bien sûr, par tous les intervenants, mais davantage par le client, dans la mesure où il sait que de tous les participants que nous avons nommés jusqu'ici,

presque tous sont spécialisés, pour ne pas dire «hyper-spécialisés». Cela ne constitue pas la meilleure référence lorsqu'il s'agit de sélectionner. Par contre, parmi toutes les disciplines qui relèvent de la construction, l'architecture a une plus grande facilité de «perspective d'ensemble».

L'architecte, généraliste dans son essence même, enseigne à ne pas sacrifier le tout pour un aspect donné, quelle que soit l'importance que l'on voudrait y accorder.

Établir une priorité ne doit pas signifier: tirer le développement d'une construction ou d'un organisme dans un sens exclusif, ce que chaque spécialiste voudrait pouvoir faire.

Le résultat de tout de débat est LE PARTI ARCHITECTURAL

- Sélection des besoins.
- Surfaces déterminées et localisées.
- Enveloppe et aspect du bâtiment fixés.
- Budget vérifié.

Après avoir pris connaissance du coût de ce service par l'architecte, nous verrons maintenant en détail, de quelle façon s'opère ce cheminement qui mène à la RÉSULTANTE FORMELLE que l'on nomme couramment: LE PARTI ARCHITECTURAL.

5) LE COÛT DE SERVICE

a) Tarif du service professionnel d'architecture de bâtiment

Les méthodes usuelles de rétribution du travail sont:

- Prix forfaitaire fixe.
- Prix au pourcentage de l'oeuvre.
- Prix honoraire.

Les trois (3) méthodes peuvent s'appliquer séparément à toutes les étapes de réalisation du projet: la phase préliminaire, l'exécution, la surveillance.

Avant de choisir une méthode, voici comment, d'abord, nous pouvons établir une base d'évaluation des coûts du travail.

Nous avons vu, précédemment, qu'à l'amorce de l'ouvrage, le client fait état de son budget à l'architecte et ce dernier estime sommairement le coût de l'ouvrage à réaliser.

Dans un premier temps, nous disposons donc d'un prix de revient global estimé.

Dans un second temps, l'architecte présentera à son client un opuscule nommé «le tarif d'honoraires autorisés pour les services professionnels rendus par les architectes», préparé par l'Ordre Professionnel ou l'association dont il est membre, ou TARIF DES ARCHITECTES, (régi par l'Arrêté en Conseil, Chambre du Comité exécutif, #2402, 4 janvier 1985). Tout client peut donc s'enquérir des informations supplémentaires détaillées auprès de l'Ordre des Architectes du Québec ou l'Association des Architectes du Paysage du Québec.

Cette brochure nous permet de catégoriser l'ouvrage concerné selon son degré de complexité. Par exemple

- La catégorie 1: les bâtiments industriels, garages, hangars.
- La catégorie 2: commerces, écoles, motels, réfectoires, colonies de vacances.
- La catégorie 3: banques, églises, musées, théâtres, hôpitaux, hôtels, résidences.
- La catégorie 4: décoration, sculptures, monuments, restauration, ameublement.

Dans le cadre d'un centre de vacances, nous nous situons dans la catégorie 2, si notre bâtiment est vaste et plutôt simple ou dans la catégorie 3 si notre bâtiment est plus complexe.

Avec le budget alloué, le tarif nous dicte ensuite combien il en coûtera (en %) par catégorie, et ce, par tranches successives.

TRANCHES (DE COÛT $)	CATÉGORIE 2	CATÉGORIE 3
1.- de 0 à 62 500	5,5%	6,5%
2.- de 62 500 à 125 000	5 %	6 %
3.- de 125 000 à 250 000	4,5%	5,5%
4.- de 250 000 à 500 000	4 %	5 %
5.- de 500 000 à 1 000 000	3,9%	4,7%

Ces taux comportent un service complet: préliminaire, exécution, devis, surveillance.

Dans le cas spécifique d'une rénovation de bâtiment existant, il faut s'attendre à des honoraires un peu plus élevés.

La méthode horaire nous semble beaucoup moins profitable pour tout client, sauf si le service demandé à l'architecte n'exigeait qu'un temps très court et très précis. En tout autre cas, cela demeure une méthode par trop aléatoire. D'ailleurs, le taux à l'heure sera-t-il de 60,00$ ou de 100,00$? Qui déciderait de la justesse de l'un ou de l'autre?

Nous recommanderions fortement, pour la tranquilité d'esprit de chacune des parties, de décider d'un coût FORFAITAIRE FIXE, afin que l'architecte puisse éventuellement plaider certaines majorations de budget en vue d'objectifs clairement valables, sans qu'il y ait de conflit d'intérêts. Ajoutons que cela constitue la pratique la plus usuelle du «MARCHÉ», ce qui est en l'occurence une bonne référence.

b) Tarif des services professionnels d'architecte de paysage

- Méthode à forfait (projet de petite envergure)

Cette méthode s'applique aux services consultatifs, aux études préparatoires et aux services spéciaux relatifs à un projet. Elle peut aussi être employée dans le cas des plans et devis préliminaires et de réalisation pour des projets de petite envergure.

La méthode est basée sur le paiement d'une somme forfaitaire négociée entre le client et l'architecte de paysage; cette somme est évaluée en fonction d'une estimation du nombre d'heures nécessaires à l'accomplissement du mandat sur la base des taux prévus à la méthode horaire.

PALIER	COÛT D'OBJECTIF	MONTANT D'HONORAIRES
1	Jusqu'à 2 000,00$	20% du coût d'objectif
2	2 000,00$	400,00$ + 17,5% sur le prochain 3 000,00$
3	5 000,00$	925,00$ + 15% sur le prochain 5 000,00$
4	10 000,00$	1 675,00$ + 12,5% sur le prochain 15 000,00$
5	25 000,00$	3 550,00$ + 10% sur le prochain 25 000,00$
6	50 000,00$	6 050,00$ + 9% sur le prochain 50 000,00$
7	100 000,00$	10 550,00$ + 8,5% sur le prochain 150 000,00$
8	250 000,00$	23 300,00$ + 8% sur le prochain 250 000,00$
9	500 000,00$	43 300,00$ + 7,5% sur le prochain 500 000,00$
10	1 000 000,00$	80 800,00$ + 7,25% sur le prochain 1 000 000,00$
11	2 000 000,00$ et plus	153 300,00$ + 7% sur le reste

- Méthode du coût d'objectif

Cette méthode s'applique à la préparation de plans préliminaires et de plans et devis de réalisation, et de la surveillance et administration normales (type a) d'un projet. Elle est très souvent employée pour ces fins, mais presque jamais pour rémunérer les autres services.

La méthode consiste à déterminer les horaires globaux de l'architecte de paysage à partir de pourcentages appliqués à un coût de travaux déterminé à l'avance et accepté par le client et l'Architecte de paysage. Les pourcentages diminuent selon l'importance du coût des travaux; ceux qui sont indiqués dans le tableau suivant s'appliquent aux projets de complexité moyenne; les pourcentages peuvent être modifiés en fonction de la complexité.

6) LES PRINCIPES

Pour paraphraser le grand Sully, disons que les «principes et les normes sont les mamelles de l'architecture». Ce sont des critères majeurs qui se conjuguent toujours aux besoins et aux données du programme pour donner forme et réalité au projet.

Nous en traiterons de façon succincte. Nous ne pouvons pas tout aborder, étant donné l'ampleur du sujet et les nuances que chacun pourrait y apporter.

a) Orientation
b) Milieu naturel
c) Circulation et ségrégation des éléments
d) Harmonie
e) Aménagement spécifique
f) Services techniques
g) Adéquation avec le programme

Ces principes n'apparaissent pas forcément dans un ordre prioritaire d'importance, ni même dans un ordre d'influence sur le design.

a) Orientation

- Ensoleillement

Selon la nature de l'activité, les diverses pièces d'un bâtiment seront orientées dans un angle donné par rapport au soleil. Par exemple salons et salles à manger: plein sud et ouest; pièces de nuit, plutôt à l'est; cuisine au nord-est; bibliothèque au nord, avec éclairage zénithal (puits de lumière), terrasse du côté sud, stationnements et aires de services côté nord, etc.

- Vents

Les salons, salles à manger et vérandas largement ouvertes regarderont davantage le sud et le sud-ouest, là où un bon vent se tempère au soleil. Quant aux vérandas et galeries, elles ne devront jamais être localisées au nord-ouest et nord-est.

Les versants d'un toit en pente accentueront l'effet désagréable du vent à l'endroit où il fait une succion.

- Vue

C'est le caractère premier de l'orientation des principales pièces ou façades d'une construction neuve. Précisons que lorsque les plus beaux panoramas nous exposent plein nord ou nord-est, l'architecte a plusieurs façons de contourner les désavantages résultants.

Cet item sera développé au point 2: milieu naturel physique.

- Accès

Notre bâtiment ne peut pas totalement tourner le dos à l'accès principal sur le terrain. Si par hasard l'orientation solaire et visuelle nous y obligent, l'entrée même du batiment devra être mise en valeur de façon à ce qu'elle soit repérable de loin. Un grand nombre de traitements se prêtent à une telle solution; nous ne citons que ceux-ci: l'entrée est annoncée par un **PRÉAU***, un pignon particulier, un surhaussement par rapport au bâtiment si celui-ci est aussi sur une pente. Ou alors une passerelle ou une **CLAIE**** vient capter la circulation à quelques dizaines de pas avant la porte.

Ou encore, l'orée du bois est éloignée du bâtiment en ce seul point, pour apporter une percée de lumière visible de loin, même au côté nord du bâtiment.

- Privauté

Cette notion est un peu le corollaire de la précédente car souvent le sol ou le site, ou un rapprochement forcé entre deux bâtiments d'activités dissemblables nous obligent à construire des barrières informelles entre ceux-ci. D'un côté, notre bâtiment recherche de vastes panoramas pour le calme et la contemplation, et les réserve à ses usagers. De l'autre côté, les sentiers ou chemins d'accès ne doivent passer devant aucune fenêtre destinée au panorama. Nous nous servirons donc de murs pleins, en opposition avec des

---

* Aménagement du sol servant d'accès.

** Grille ou treillage en bois ou en fer.

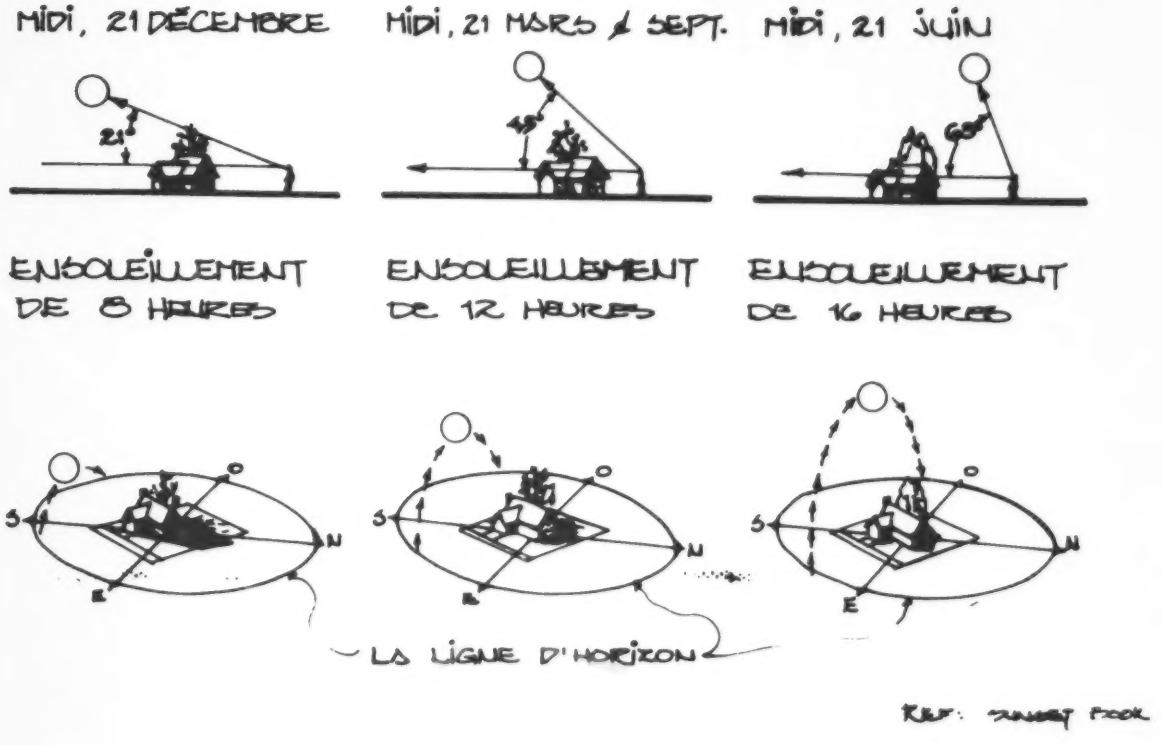
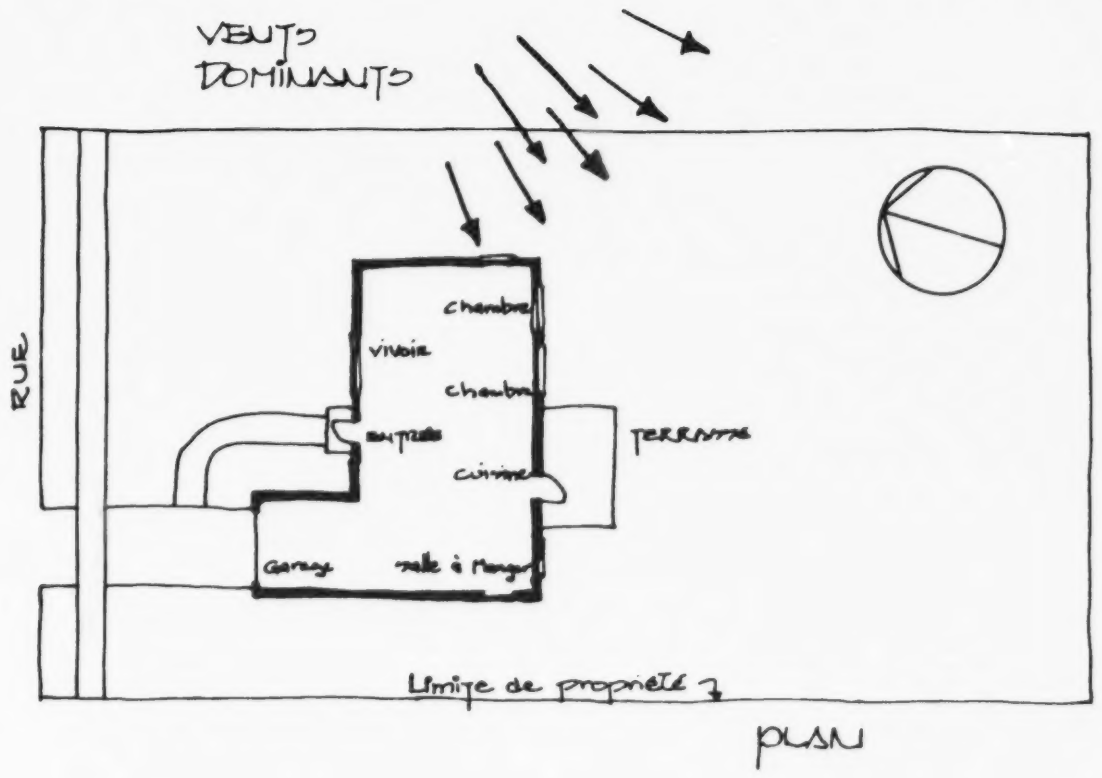


FIGURE 3. **L'ENSOLEILLEMENT**



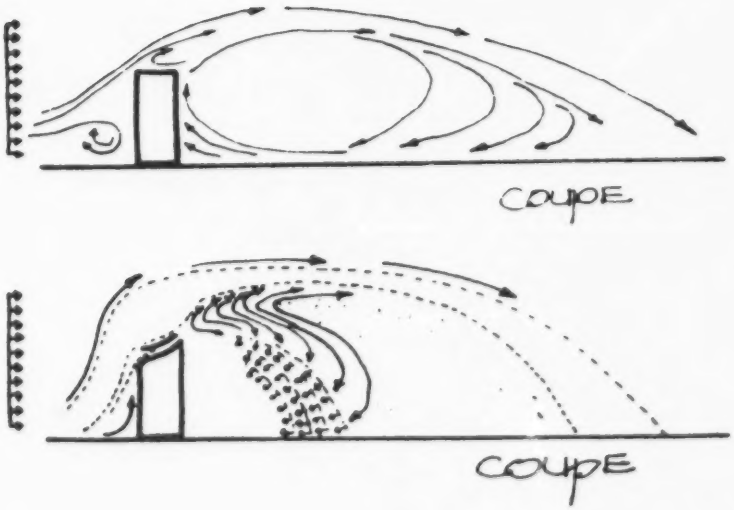
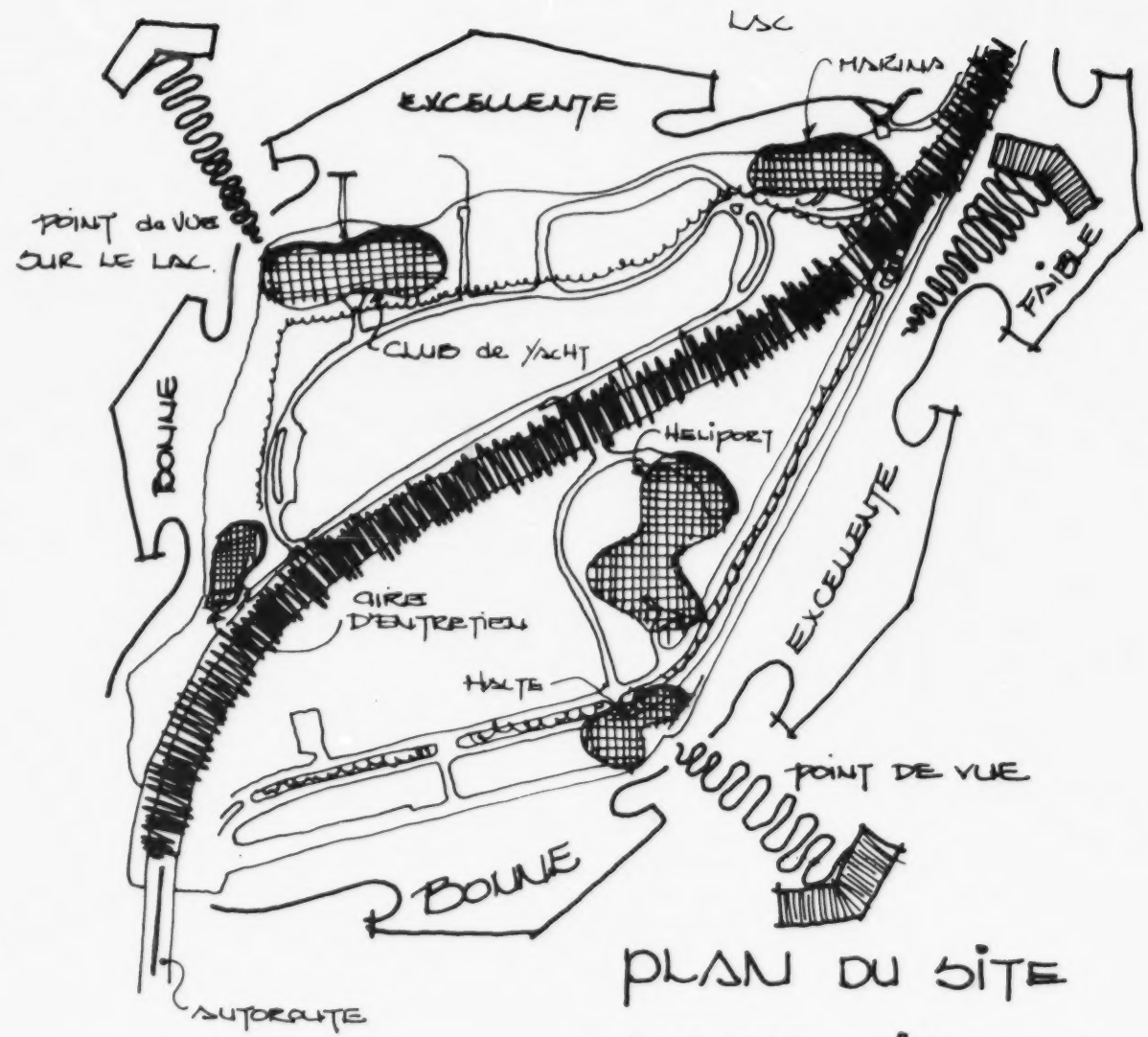
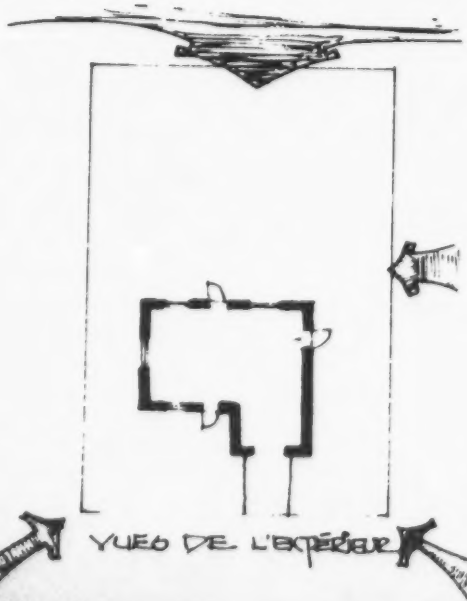


FIGURE 4. **LE VENT**



PLAN DU SITE

ANALYSE VISUELLE



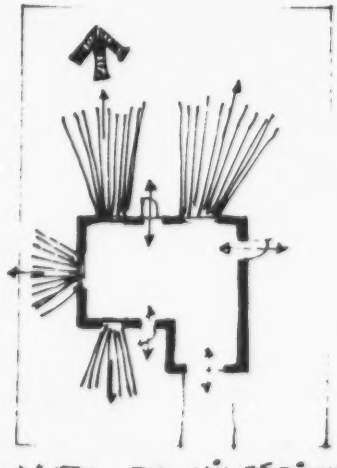


FIGURE 5. LES VUES

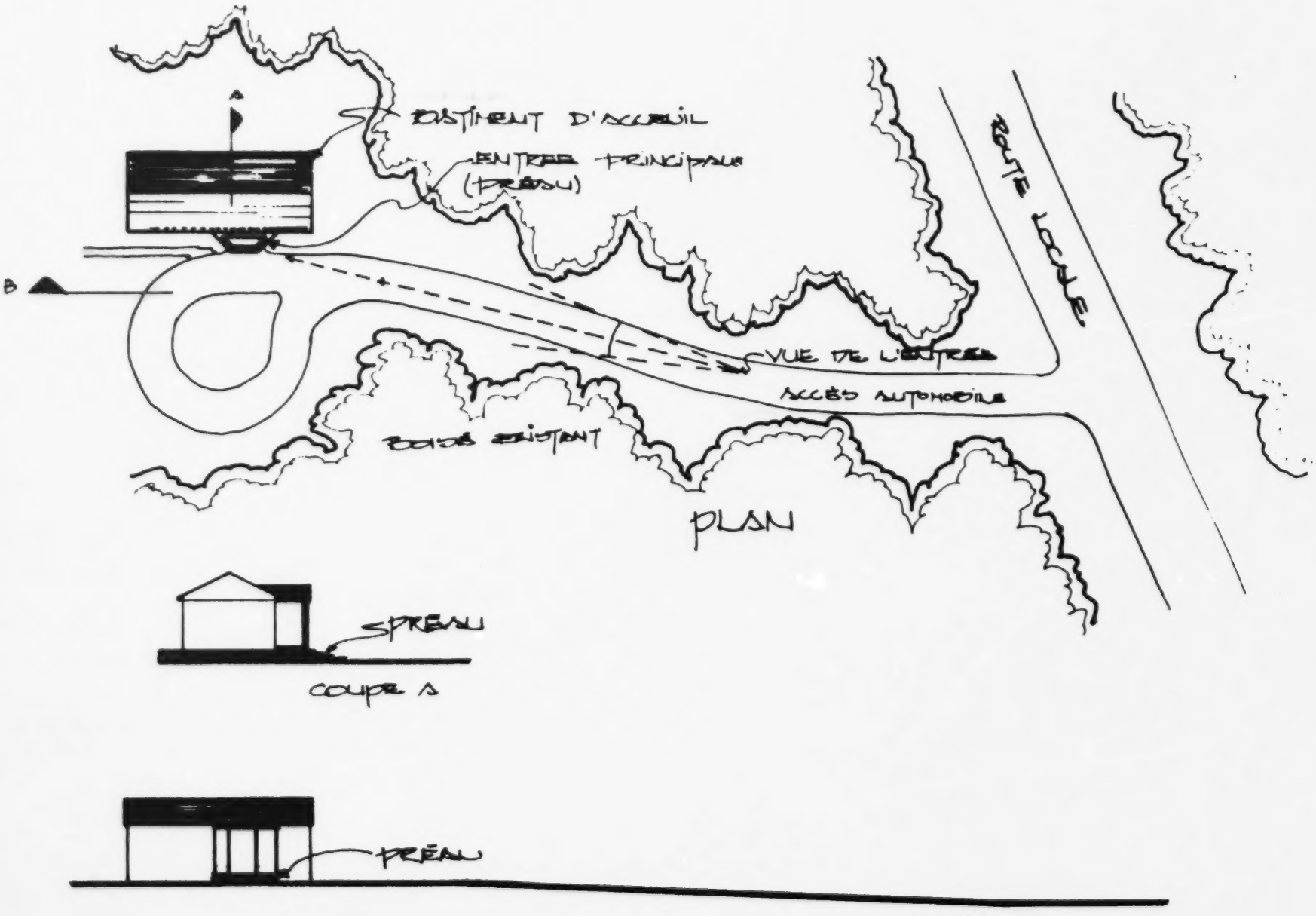


FIGURE 6. L'ACCÈS

pans vitrés pour délimiter ces effets recherchés. Nous utiliserons beaucoup de jeux de sol, présence de bosquets fournis, de pièces-tampons pour y atteindre. Encore là, une multitude d'effets possibles s'offrent à cette notion. Lorsque l'on s'attribue de tels «critères», le jeu des dispositions d'activité à l'intérieur d'un bâtiment permet d'introduire tous ces traitements et nuances.

b) Milieu naturel

- Physique (sol, eau, végétation, pente)

Le milieu physique représente une infinité de variétés. Le sol peut être plat ou en pente et les pentes peuvent être de 0 à 30°. Il peut être dense et sec, ou argileux de capacité portante de 1 à 10 ou davantage. Il peut être rocailleux ou sablonneux, boisé ou dénudé, avec tous les intermédiaires que l'on veut.

De tout cela, disons que chaque cas commande donc certaines données précises: fondations et type de construction, accès simple ou coûteux, bâtiments longs, élevés ou profonds.

Nous pouvons résumer en disant que tout design sera intéressant en autant qu'il teindra compte des contraintes et tirera profit du milieu bio-physique.

À titre d'exemple, on ne fait pas de toits plats en sous-bois: trop de neige s'accumulerait. À l'automne, les feuilles bloqueraient les drains.

Un sol avec une pente prononcée (de 10°) favoriserait l'étagement des pièces, pour ne pas allonger le périmètre d'excavation et de fondation.

Les sols qui ont une faible capacité portante prohiberaient les deux étages et plus ou les maçonneries de parement.

Un boisé dense à quelques pieds d'une toiture demandera une bonne analyse de la ventilation naturelle de l'entre-toit car les vents y sont trop réduits, même en hiver.

- Attraits visuels (paysages, dégagements)

Nous suggérons d'en varier les aspects. Il existe des attraits visuels à grande distance c'est-à-dire des profils montagneux, des plans d'eau, des vallées en contrebas. Certains locaux de nos bâtiments s'y prêtent mieux que d'autres, tels que les salles à manger, les vérandas, les salons communs ou terrasses extérieures.

Par contre, il nous semblerait qu'un sous-bois de fougères ou un pré de **SALICAIRES*** pourrait éveiller un intérêt encore plus grand, s'il vient jusqu'à votre fenêtre ou porte-fenêtre de chambre.

c) Circulation et la ségrégation des éléments

Paradoxalement, déterminer les circulations entre les éléments qui composent notre centre de vacances signifie aussi fabriquer des zones tampons (sous-groupes).

---

* Plante à fleurs rouges.

Il y a un axe principal d'arrivée: entrée sur le territoire, stationnement connexe, marche vers un point ou centre d'accueil. Imaginons que sur un chemin, un usager ne puisse voir où il habitera ni les lieux d'approvisionnement de son lieu de vacances. Nous pouvons en déduire que ce chemin a été voulu plus esthétique qu'utile et son hébergement retiré.

Par contre, de l'accueil, son regard découvre à la suite les bâtiments communs: salles à manger, ateliers, garderies; les aires d'activités: lac, quai, plage, terrain de jeux, champ d'équitation, départ de pistes de sport, etc...; et intercalés, il devine les grandes maisons, les maisonnettes, les dortoirs, les villages, etc...

On peut donc s'apercevoir que les circulations se définissent comme une mesure de ségrégation successive: il y a l'axe, les services, les chemins privés, les amorces d'activités de nature.

d) Harmonie (intégration dans le paysage)

Ce point traite ici, non pas de l'harmonie comme résultante mais des moyens de l'atteindre. Chaque intervention sur le site doit tenir compte de cette préoccupation. Là encore, il y a plusieurs plans de référence (les parties composantes, les zones, le tout, le cadre régional). Cette notion d'harmonie inclut donc des variables fort larges: le centre, par sa forme même, annonce l'activité principale qu'il propose: il s'agit d'une érablière ou d'un centre de ski, d'une rive marine, d'un site d'alpinisme ou d'une base de sciences naturelles. Les activités dominantes peuvent s'accommoder d'activités secondaires, mais nous pouvons dire que le type dominant imprimera visiblement le site, la répartition, la taille et le style de toutes les composantes du territoire à aménager.

Un exemple: un site de sciences naturelles s'éparpillera en sous-bois, en attentant le moins possible à l'état des lieux: peu d'espaces ouverts, peu de rassemblements bruyants, etc.

Un tout autre plan de référence sera le traitement d'ensemble d'un style régional. Le client et l'architecte tiendront compte d'un cadre régional étendu qui a déjà imposé des règles stylistiques reconnues: l'estuaire du fleuve St-Laurent se distingue très nettement d'un style «Côte de Beaupré ou Portneuf», de même qu'une imagerie «Laurentides» ou «Cantons de l'est» ou «Îles de Sorel».

e) Aménagement spécifique du milieu bâti

En vue de performances précises, il y a des règles assez strictes d'utilisation d'entretien ou de fonctionnement d'unités et de services.

Par exemple: on voit que certaines pièces de superficies égales valent mieux allongées en rectangle plutôt que de forme carrée: les chambres à coucher. Elles se révèlent ainsi plus faciles à meubler ou peuvent comporter plus de lits. D'un tout autre ordre d'idées, les entrées de bâtiment nécessitent une projection extérieure, au-dessus de la porte, suffisante pour empêcher que la fonte de la neige du toit ne vienne glacer le pourtour ou le pied de la porte. Dans le même but, il est notoire que l'absence du vestibule (soit le dédoublement de portes à distance d'au moins 4 pieds) entraîne généralement le glaçage de la neige laissée sur le seuil de la première porte, ce qui cause bris et réfection fréquente des portes extérieures.

Autre considération de même type: plutôt que de multiplier les châssis ouvrants, il est possible de faire voisiner dans la même pièce une fenêtre fixe adjacente à une ouvrante. Cela représentera une bonne économie, un entretien plus facile et une meilleure conservation d'énergie. Accessoirement, il n'est pas inutile de mentionner que des fenêtres à guillotine ou coulissantes sont moins aptes à conserver de bons joints étanches que des fenêtres à volets français. De surcroît, ces dernières ont un avantage esthétique incontestable.

C'est par de telles accumulations de points avantageux que nous n'hésitons pas à faire un choix lorsque le coût est plus ou moins équivalent.

Nous pourrions aussi traiter de décisions structurales, de modules, de dimensions idéales pour tels matériaux, etc. ce qui nécessiterait des pages d'explications. Bornons-nous à suggérer de s'enquérir plutôt auprès des concepteurs, des raisons qui décident de la forme à donner aux espaces.

f) Services techniques (spécialités)

Dans les services techniques se placent toutes les considérations relevant des spécialités de la construction, telles que le chauffage, l'isolation, la plomberie, l'électricité, la climatisation ou la ventilation, le champ d'épuration.

Disons-le d'emblée: dans l'aménagement d'un centre de vacances, il est certain que notre clientèle n'y vient pas pour sa qualité de climatisation! Donc, ce n'est point l'endroit pour faire des dépenses d'immobilisation poussées. Suggérons donc que notre conseil d'administration recommande à ses concepteurs le simple bon sens et un contrôle très serré des coûts. Le rôle de l'architecte consistera à s'assurer que la distribution notamment des plinthes chauffantes ne vienne pas «décorer» le milieu utilisable des murs; que les appareils d'éclairage ne soient pas de type industriel ou commercial, ou même de bâtiments à logements: ce n'est pas le genre d'apport qui attirera notre clientèle-cible!

Bref, les services mentionnés sont importants, mais nécessitent un contrôle efficace par le maître-d'oeuvre car ils relèvent généralement des compétences de fabricants qui, à ce jour, ne se sont pas préoccupés beaucoup des retombées visuelles de leurs produits. À titre d'exemples: gageons qu'un site qui recevrait des lampadaires extérieurs de 20 pieds de hauteur, à tous les 150 pieds de distance, «manquerait le bateau»! Gageons qu'un pont imposant à côté d'un étang à canards et quenouilles ne ferait pas apprécier la nature! En un mot, ce sont des postes de construction où l'on peut dépenser beaucoup et où non seulement on n'atteint pas d'objectifs améliorés, mais on peut s'en éloigner à grands pas.

g) Adéquation avec le programme

Cette notion est la résultante des principes généraux précédemment avancés. Tous les principes et les normes que l'on s'impose pour orienter un design peuvent nous amener à des formes, en théorie correctes individuellement, mais dont la convergence ne s'opère pas facilement.

Il s'agit alors de **savoir regarder** la résultante formelle à laquelle nous sommes arrivés et de savoir l'infléchir au besoin, dans un sens plus juste ou pertinent avec ce que l'on devine supérieure comme solu-

tion. C'est une façon de trancher entre des notions contradictoires. L'expérience montre que peu de cas (programmes) se couchent d'eux-mêmes, simplement, en plan, sans que l'on ait à les resoumettre à une vision d'ensemble. Cette vue d'ensemble est un peu l'oxygène du système: si l'on s'en tenait à une stricte économie, notre bâtiment, quel qu'il soit, se devrait d'être parfaitement cubique, sans ouverture, enfoui à moitié au sol pour sauver de l'énergie, etc, etc... mais nous n'aurions pas un seul client.

Bref, un regard critique doit intervenir sur le concept qui se situe au-delà de chaque notion ou norme, constituant le **correcteur de direction** des décisions prises en cours de route. Il pourrait se résumer ainsi: le produit auquel nous donnons connaissance rencontre-t-il toujours l'objectif fondamental initial: tel client, à **tel prix pour telle activité?**

7. LES NORMES

a) Les normes
b) Les codes
c) Les normes supplémentaires strictes
d) Les normes informelles

a) Les normes

Les normes sont des paramètres, ou bornes, ou directives, délimitant les décisions de design que nous sommes appelés à prendre en appliquant les règles et principes de métier au PROGRAMME. Toutes solutions formelles leur sont assujetties.

Il convient donc d'énumérer ces normes ou groupement de normes que sont les codes publics en vigueur. Ils viendront affecter chaque décision.

b) Les codes

- Code civil

Il légifère et établit les droits de propriétés, de servitudes, de contrats, de privilèges et hypothèques et de prescriptions.

- Code national du bâtiment

Il définit la construction elle-même, en ce qui a trait à la catégorie, au type, aux dimensions et accès, secours et sécurité, protection des immeubles et des gens.

- Normes résidentielles

Elles complètent et s'ajoutent au Code National, pour s'occuper davantage des charges, d'isolation, de choix de structure en bois. Ce code s'occupe spécialement des maisons et petits bâtiments, soit les bâtiments de moins de 3 étages et de moins de 6 000 pi. car. par étage.

- Code municipal

Seules quelques grandes villes en possèdent.

- Ministère de l'Habitation et de la Protection du consommateur

Tout bâtiment public lui est assujetti en matière de sécurité et d'hygiène. Des normes sont émises pour la sécurité des visiteurs.

- Ministère de l'Environnement

Toutes installations sanitaires ou travaux près des cours d'eau sont assujettis aux différents règlements du Ministère.

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Les installations de cuisine et toutes règles de salubrité sont assujetties à ce Ministère.

c) Les normes supplémentaires strictes

- Lois relatives à l'accès aux handicapés: largeur de portes, rampes, services.

- Techniques: code provincial d'électricité, codes municipaux en plomberie.

d) Les normes informelles

Ce ne sont pas des normes aussi strictes que les précédentes. Nous voulons plutôt parler ici de méthodes qui sont typiques, **usuelles**, encore appelées les **règles de l'art**. Par exemple: comment exécuter une toiture en tôle sur baguettes, une maçonnerie de cheminée, un déclin ou bardeau, un mûret de pierre sèche.

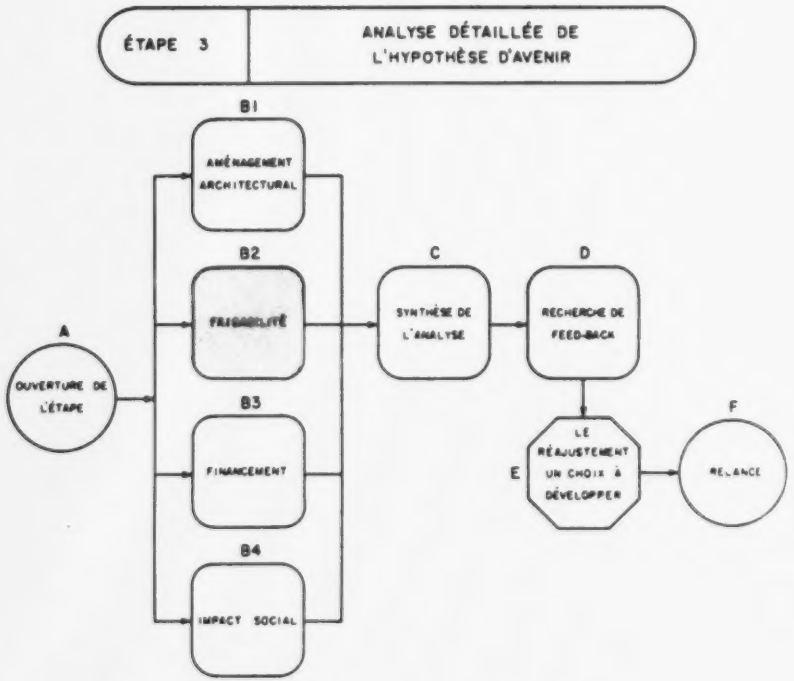
Il est bon de se conformer, dans la mesure du possible, à des règles locales reconnues qui contribueront davantage à une insertion dans le milieu environnant. D'ailleurs, nous pouvons préciser que cette notion de caractère apparenté a une telle importance que même des régions ou des villes qui se sont développées après celles du Québec se sont astreintes à ces mesures. Par exemple: l'Alberta, la côte de la Nouvelle-Angleterre et même une ville comme Dallas au Texas qui n'a que 100 ans d'existence.

8) CONCLUSION

Nous ne nous étendrons pas davantage sur les composantes et les règles d'aménagement de notre CENTRE-TYPE, qui a été vu sous bien des angles déjà dans ce rapport.

Rappelons simplement que nous avons voulu démontrer tout au long du rapport qu'il y a de multiples paramètres et critères qui permettent d'axer le développement de chaque élément du dit centre. Il faut donc sans cesse soumettre chaque décision à ces **canaux directeurs** efficaces et systématiques.

Nous avons aussi beaucoup insisté sur le fait que ces règles multiples ne sont que des aides et des limites à l'interprétation possible d'un programme. Il est évident pour nous, qu'en pratique, l'interprétation d'un programme ne peut qu'être **souple** et très rarement **stricte**. Un peu comme si la «réalité» (ou la réalisation) ne pouvait jamais se plier aisément ou justement à ces barrières que les codes nous imposent. Le concepteur peut et doit y naviguer en concordance avec les prescriptions mais sans jamais y perdre le fil qui, à la fin du processus, livrera un objet comportant une force d'attrait et de caractère. Sans cela, tout l'exercice pourrait être exécuté par une machine. Le client-type qui s'en accomoderait n'existe pas encore, semble-t-il.



B2- FAISABILITÉ

1 - Étudier la localisation
2 - Analyser le marché
3 - Réaliser un état des résultats pro forma

Ce chapitre a pour but de vérifier si notre concept est réaliste et s'il est applicable.

1) ÉTUDIER LA LOCALISATION

Si nous possédons déjà des installations, nous devons nous attarder quand même à l'étude de la localisation car elle nous renseignera sur la nature des risques que nous nous préparons à prendre dans le cadre de nos investissements. Pour les organismes qui débutent, cette étude nous rassurera face à l'avenir.

Il faudrait vérifier si l'ensemble du territoire peut offrir les activités que nous avons privilégiées à même nos installations ou celles offertes en région. De plus, il faut s'assurer d'être en mesure d'implanter tous les bâtiments de notre plan souhaité. Peut-on envisager agrandir, un jour, afin de répondre à des attentes encore inconnues?

Dans la mesure où nous souhaitons insérer notre programmation à l'intérieur de l'offre régionale ou profiter des services dispensés dans les environs, les distances avec les différents plateaux d'activités sont-elles importantes? Avons-nous envisagé un système de transport?

Notre emplacement est-il attirant, en termes de panorama, de points d'intérêts touristiques, de points d'eau, ...? Permet-il facilement la pratique des activités prévues?

Les sols permettent-ils les implantations souhaitées, en termes de support, d'aménagement des champs d'épuration, d'amenées d'eau?

Si la région nous est inconnue en terme de construction, les voisins peuvent nous fournir des informations qui ne seront certes qu'indicatrices mais souvent assez justes pour retarder les études de sol, jusqu'au moment de l'attribution d'un financement. Si nos budgets le permettent, certains professionnels comme des architectes et des ingénieurs pourront nous fournir des études détaillées.

Nous devons vérifier s'il y a des restrictions aux aménagements sur les territoires envisagés principalement auprès des autorités municipales ou de notre MRC (Municipalité régionale de Comté).

Il faudrait s'assurer des constructions prévues dans le périmètre de nos projets afin que rien de nuisible quant à la tranquilité et l'esthétisme ne vienne s'installer près de chez-nous.

- Les accès

Il nous faut vérifier l'état des routes tout au long des quatre saisons.

Peut-être nous faudra-t-il envisager des budgets relativement élevés pour favoriser l'accès, ou entreprendre des négociations avec les différents gouvernements. Nous devons nous assurer que, par le biais d'une carte routière-maison, les clients pourront parvenir facilement à notre centre. Dans le cas où celuici ne serait pas facilement accessible, il faudra reviser le projet. Enfin, un centre qui pourrait être aisément accessible par autobus serait très avantagé.

2) ANALYSER LE MARCHÉ

Il faudrait rappeler qu'une bonne étude de marché commence par l'étude de sa propre clientèle. Sachant qu'une étude de marché systématique est fort coûteuse, nous proposons certaines démarches qui devraient suffisamment nous éclairer dans les choix à faire. Toutefois, il faut être prudent. Même si une analyse de marché est coûteuse, c'est elle qui fournira les meilleures informations sur la demande future. On peut donc s'inspirer des démarches suivantes et, selon la pertinence des résultats prendre la décision de réaliser une étude systématique.

Nous aimerions vous rappeler que si vous êtes déjà en opération, il serait important de commencer par l'étude de votre propre clientèle si elle est maintenue dans notre projet. La clientèle doit être identifiée selon le genre d'opération que nous avons choisie. Une fois cette opération terminée, nous sommes en mesure d'estimer leur provenance éventuelle. Il est souvent facile de le faire, car pour les centres de vacances elles proviennent en générale des centres urbains les plus proches ou les plus importants.

Nous pouvons vérifier ces données dans différentes études déjà réalisées, disponibles auprès des différents gouvernements, des associations touristiques, auprès de certains conseils régionaux de loisir ou autres...

Dans la mesure où certaines installations similaires existent déjà dans notre région, elles seraient peut-être capables de nous fournir les détails nécessaires pour comprendre la nature des tendances du marché, son volume, le niveau de dépenses des vacanciers, la durée des séjours. Après, nous confronterons ces informations à notre projet. Nous allons probablement

constater que les tendances sont différentes par rapport à notre produit. Nous devrons alors nous adapter ou simplement développer d'autres produits. Par exemple: la pêche n'avait probablement pas été envisagée; pourtant, les tendances pour ce marché indiquent une remontée. Alors, il faut vérifier les frais d'installation de ce programme et ajuster les prévisions.

- La compréhension des besoins

Certaines études nous permettront de saisir les besoins de nos clientèles-cibles: fouiller tous les documents existants, chercher à comprendre les besoins et vérifier la façon de s'ajuster. Par exemple, nous pouvons constituer des groupes de personnes que nous trouvons représentatifs de la clientèle souhaitée. Dans le cadre de rencontres, nous pourrions rechercher ce qui les motive à partir en vacances et pourquoi ils choisissent ou ne choisissent pas notre centre. Que leur faudrait-il y trouver? Il est important de vérifier tous les aspects de notre opération. Nous pourrions obtenir une multitude d'informations qui serviraient dans l'analyse du marché. Ces rencontres de groupes ne nous permettront pas d'extrapoler scientifiquement le marché potentiel ou ses besoins, mais elles seront de bons indicateurs. Nous pourrions ensuite aller plus loin dans notre enquête si les réponses sont trop vagues ou ne nous éclairent pas suffisamment.

- Mise en garde

Dans la mesure où notre projet est relativement unique, ou très nouveau, soit par rapport à la région, soit dans sa nature propre, il serait très imprudent de baser notre décision uniquement sur des enquêtes déjà réalisées ou des rencontres de groupes. De plus, il existe des méthodes précises pour constituer de tels groupes et faire une recherche de consultations pour s'assurer de la véracité des réponses.

Des firmes se spécialisent dans ce genre de travail.

- La concurrence

La concurrence est de plus en plus considérable dans le marché des vacances. Nous devrons y porter une attention toute particulière. Le principe est d'examiner les opportunités de notre projet sur le marché. Il s'agit donc de vérifier la demande pour ce type de vacances et l'offre de notre région. Y a-t-il autant de places disponibles que le nombre requis par les vacanciers? Le taux d'occupation des centres de vacances environnants, la quantité de refus, seront des indices-clés dans cette analyse.

Il faut maintenant faire bien attention de considérer l'entreprise privée similaire comme un concurrent. Il ne faut pas uniquement regarder les entreprises analogues à la nôtre mais aussi toutes les entreprises de même type. Par exemple, dans certaines régions, l'offre de sous-location des condominiums est maintenant assez importante pour être concurrentielle aux centres de vacances familiaux. La petite hôtellerie privée rivalise aussi, à l'occasion, avec des centres de vacances.

Une autre façon de s'assurer que l'on est bien concurrentiel avec des centres déjà en opération, sera d'interroger ses clients, d'être à l'affût de leurs opinions pour bien saisir le marché et vérifier la qualité des services...

L'étude de la concurrence devra nous faire découvrir qui sont nos concurrents, leur taux d'occupation, leur taille et la qualité des services offerts.

Enfin, nous devrons enquêter sur la possiblité que d'éventuels concurrents s'installent dans la région. Y a-t-il d'autres projets en route dans la région? Des projets d'expansion sont-ils sur le point de se réaliser...?

3) RÉALISER UN ÉTAT DES RÉSULTATS PROFORMA (LE RAPPORT PROFORMA)

Le rapport proforma vise à établir approximativement les revenus et les déboursés que notre entreprise réalisera et, par le fait même, les bénéfices anticipés.

Nous devrons délimiter les dimensions du projet en fonction des résultats de l'étude du marché et des ouvertures disponibles. Ces dimensions étant connues, nous pouvons maintenant vérifier quels sont nos bénéfices, une fois les revenus et dépenses comptabilisés.

Dépendant du genre d'établissement projeté, nous tenterons de simplifier le plus possible ce calcul, en considérant qu'une grande part d'intuition contribuera aux résultats de cette analyse. Il n'est pas facile de déterminer avec exactitude ces données, encore moins de trouver une formule universelle. Nous devrons procéder par déductions, en conservant toujours une grande prudence. Le facteur le plus difficile à considérer dans cette analyse est la compétition, parce que malgré les similitudes avec d'autres, notre projet risque d'être relativement unique. Par exemple, ce n'est pas parce qu'il existe 20 motels près de chez-nous, que notre centre ne pourra pas fonctionner. Notre formule peut être très différente.

Il faut donc accorder une grande valeur à cette analyse mais l'interpréter avec une certaine prudence.

La méthodologie utilisée dans cette partie du texte est largement inspirée du document «le Tourisme, c'est votre affaire», publié par les presses de l'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC et TOURISME CANADA.

<u>1ère phase: Déterminer l'offre</u>

. Nous avons déjà précisé notre produit et nos clientèles-cibles au cours d'une étape précédente.

. Nous devons maintenant dresser un tableau de notre région, où apparaissent nos concurrents c'est-à-dire ceux qui peuvent offrir un produit que nous jugeons compétitif.

. Nous devrons élargir ce tableau et y inclure les concurrents géographiquement plus éloignés dans un rayon plus vaste. Par exemple, inscrire les différentes destinations pour les familles de la région de Montréal si notre projet se situe dans les Laurentides (dans le cas présent, il s'agit d'implantation d'un centre de vacances familiales).

. Analyser le nombre de places offertes par ces compétiteurs, la nature de leur produit et comparer au nôtre.

. Enfin, tenter de déterminer l'offre après avoir interrogé les compétiteurs ou les différentes associations qui les regroupent. Par exemple, nous avons constaté qu'il existe deux centres de vacances qui offrent un produit semblable et que nous jugeons comme des concurrents; ils offrent respectivement 100 et 110 places et sont ouverts 200 jours par année. L'offre de 2 centres est donc de 42 000 places.

2e phase: Évaluer le tarif moyen

. Plusieurs méthodes existent afin d'évaluer le tarif moyen. Nous soumettons ici la plus simple: à partir de la grille des tarifs des établissements que nous jugeons compétitifs, établir la moyenne.

Il faut être très prudent et analyser les prix pour une même saison, un même séjour, les mêmes services, le même nombre de personnes. Par exemple:

- le centre A vend son forfait (tout compris) à 30,00$/jour/personne;
- le centre B vend son forfait (tout compris) à 25,00$/jour/personne;
- la moyenne s'obtiendra en totalisant les deux tarifs et en divisant par 2

$$\frac{\text{(centre A- 30\$/jour) + (centre B- 25\$/jour)}}{2} = \frac{27{,}50\$}{\text{jour/pers.}}$$

. Certes, cette méthode est simplifiée car les grilles de tarifs sont souvent plus complexes. Nous trouverons possiblement des centres qui n'offrent pas le même forfait ou qui offrent un forfait sans équipement. Nous présumerons alors que notre client louera les équipements x nombre de fois et nous en tiendrons compte afin d'établir des comparaisons les plus précises possibles.

3e phase: Calculer l'occupation moyenne

Pour ce faire, nous devons vérifier le taux moyen d'occupation de chacun des centres auprès de nos concurrents ou de leurs associations.

On obtient donc:

Centres	Nombre de places		Taux d'occupation		Journées d'ouverture		Nombre de places-nuits louées
A	100	x	70	x	200	=	14 000
B	110	x	56	x	200	=	12 320
							26 320

Occupation moyenne pour la compétition

$$\frac{\text{26 320 places-nuits louées}}{\text{42 000 places-nuits disponibles}} \times 100 = 62{,}6\%$$

Dans plusieurs cas, nos compétiteurs pourront nous donner directement le nombre de nuits vendues au total de l'année, ce qui simplifiera notre analyse.

Certaines associations ou ministères détiennent les informations complètes; vérifier auprès d'eux avant d'entreprendre les études. Il faut faire attention, car souvent ces informations ne tiendront pas compte de la compétition réelle.

4e phase: Estimer la croissance de la demande

L'analyse de la croissance de la demande peut s'avérer une opération très délicate. Il faut chercher des indices au niveau de développement du marché de notre centre de vacances.

Nos points de repère peuvent être les différentes études des services touristiques: Association Touristique Régionale, Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, Centre d'Étude du Tourisme, Ministère du Tourisme. Bien souvent, ces études nous fourniront des pistes mais rarement des données très précises sur notre produit.

Un autre point de repère peut être la progression de la compétition. Nous tenterons alors d'obtenir le taux de croissance des entreprises semblables à la nôtre au cours des dernières années. Il faut tenir compte de la relativité de ces informations car, à partir d'un certain point, notre produit sera saturé.

Prenons comme hypothèse que le taux de croissance des dernières années a été de 10% par année et que nous estimons qu'il se maintiendra à ce taux.

Nous avons donc:

26 320 unités X 10% = 2 632 places-nuits

Donc, 26 320 places-nuits + croissance de 2 632 places-nuits = 28 952 places-nuits prévues pour la première année.

5e phase: Calculer la demande de places pour notre marché dans l'avenir

1re année

$$\frac{\text{28 952 places-nuits demandées}}{\text{62,6\% X 200 nuits opération}} = \text{231 places}$$

2e année

28 952 places-nuits x 10% = 2 895 places-nuits

28 952 places-nuits + 2 895 places-nuits = 31 847 places-nuits

$$\frac{\text{31 847 places-nuits}}{\text{63\% x 200 nuits opération}} = \text{255 places}$$

On peut conclure que notre marché peut supporter 21 places de plus la première année et 45 places de plus la deuxième année. Dans la mesure où il n'y aurait aucune nouvelle place dans le même marché, la croissance de la demande peut se traduire par un taux d'occupation plus élevé des centres existants.

Cette méthode doit être considérée à titre indicatif seulement. Il faut tenir compte que notre décision sera basée sur l'ensemble des données.

Il faudra aussi vérifier les projets d'agrandissement de nos compétiteurs ou de ceux de d'autres concurrents avant de prendre notre décision. Il se pourrait que les places disposibles soient occupées par d'autres. Il faut rester à l'affût, vérifier les permis de construction émis et discuter avec l'association.

En tentant d'estimer le besoin de nouvelles places pour les prochaines années, vous pourrez facilement décider quelle capacité d'accueil devra avoir votre centre de vacances dans 3 ou 4 ans, ou la capacité d'accueil que pourrait avoir un nouveau centre de vacances et le nombre d'années dans lequel il devrait ouvrir ses portes (3 ans, 4 ans, 5 ans), si vous projetez d'en ouvrir un.

6e phase: Estimer les revenus

Supposons que vous ayiez décidé d'ouvrir un centre de vacances de 100 places dans 3 ans. Vous prévoyez que le taux d'occupation sera de 63% et le tarif moyen de 30,25$ par place. Ceci donnera les revenus suivants la première année.

200 jours d'opération x 100 places x 63% d'occupation x 30,25$ = 381 150$

Nous considérons dans notre exemple que le centre vend ses services à forfait et qu'aucune autre vente n'est réalisée. Dans le cas contraire, des prévisions de revenus pour les ventes de boissons, chandails, location de bateaux, de skis, etc..., devraient être considérées.

7e phase: Estimer les dépenses

A- Les frais fixes

- Salaire de la direction
- Salaire réception et secrétariat
- Salaire responsable de l'animation
- Salaire responsable des équipements
- Salaire chef des cuisines
- Avantages sociaux
- Frais de déplacement
- Loyer des équipements de bureau
- Fournitures de bureau
- Le service de la dette
- Les frais de la banque
- Frais énergie
- Fournitures d'entretien
- Le téléphone
- La publicité
- La vérification
- Les assurances
- Les taxes
- Le déneigement

B- Les frais variables

(Tous les frais liés directement à l'accueil de la clientèle)

. Exemple: . Animation (le personnel)
. Les frais d'animation
. Les frais d'alimentation
. Les frais d'entretien ménager

etc.

8e phase

Calculer nos bénéfices avant les remboursements de capital et paiement des intérêts. Il s'agit de soustraire les revenus des dépenses.

9e phase

Calculer nos coûts de remboursement du capital et paiement des intérêts.

Vérifier auprès de notre institution financière les coûts de remboursement.

Estimer ensuite notre capacité d'emprunt à partir du résultat de la phase 8, c'est-à-dire nos bénéfices avant remboursements.

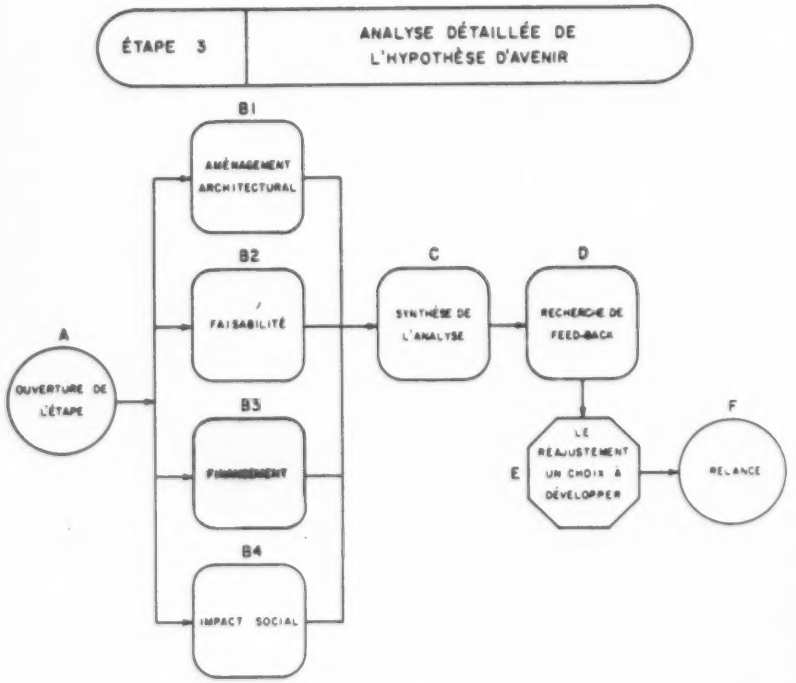
10e phase: Analyser les résultats (fin du rapport pro-forma)

Le rapport pro-forma, l'étape la plus ardue, est maintenant terminé. Nous avons en mains l'ensemble des données financières pour réaliser notre demande de financement.

Nous pouvons constater la valeur économique de notre projet. Nous avons sans doute dû vérifier et refaire certaines analyses en cours de route. Quoique difficile cette étape éclairera l'ensemble de notre projet et nous assurera d'une analyse détaillée des aspects financiers de notre projet et d'une décision bien choisie.

À PRODUIRE

- Une étude de localisation.
- Une analyse du marché.
- Une réalisation d'un état des résultats pro forma.



B3- FINANCEMENT

1 - Un point de repère
2 - La recherche des bailleurs de fonds
3 - La présentation de la demande
4 - Note sur la demande

1) UN POINT DE REPERE

Le chapitre du financement est une étape cruciale.

Nous devons chercher des bailleurs de fonds et tenter de leur vendre notre projet.

Nous devons être convaincus de la valeur de notre projet, le connaître à fond, avoir envisagé l'ensemble des problèmes possibles et avoir trouvé des solutions.

Avant de rédiger la demande de financement et possiblement rencontrer les différentes personnes, il faut s'assurer d'avoir répondu aux questions suivantes:

- Le projet est-il bien défini?
  (sa nature, ses produits, ses marchés)

- Le projet assure-t-il une part importante d'auto-financement et pouvons-nous le prouver?

- Le projet répond-il à une demande, un besoin important et pouvons-nous le quantifier?

Dans le cas de demandes de subventions aux différents ministères:

- Pouvons-nous garantir l'auto-financement après les investissements?

- Sommes-nous en mesure de financer une part des investissements et proposer ainsi un «partnership»?

- Les investissements peuvent-ils être répartis sur quelques années?

- Avons-nous envisagé différents modes de financement, la participation de différents paliers de gouvernement...?

- Pourquoi l'État devrait-il y investir, quel est son rôle et comment ce projet s'intègre-t-il dans les différentes politiques de l'État?

- Le projet est-il concurrent à d'autres projets subventionnés par l'État?

- Notre demande est-elle précise?

Dans le cas de demandes aux institutions financières:

- Quelle est la nature du risque?

- Nos bénéfices seront-ils suffisants pour nous permettre de rembourser?

- Quelle garantie notre entreprise fournit-elle?

- Pouvons-nous prouver nos compétences de gestion?

- Avons-nous des états financiers?

- Quelle est la santé actuelle de notre entreprise et nos actifs...?

- Sommes-nous en mesure d'assumer X% du capital?

En nous créant un certain nombre de scénarios de notre rencontre avec les bailleurs de fonds, nous nous assurerons d'une bonne préparation et de réponses aux différentes questions.

2) LA RECHERCHE DES BAILLEURS DE FONDS

C'est bien connu, les entreprises à but non lucratif ont encore bien des difficultés à intéresser des financiers institutionnels privés à leur développement. Toutefois, rien n'est perdu dans ce domaine. La valeur de notre projet sera toujours notre arme la plus importante. Enfin, il faut reconnaître que bien des paliers gouvernementaux réagissent de la même façon. Plus notre projet sera attirant parce que rentable, plus ce sera facile d'intéresser les gouvernements et institutions financières.

- Le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche

Le Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche a été, jusqu'à maintenant, le plus important intervenant dans les investissements de centre de vacances à but non lucratif. Au cours des années, différents programmes ont été mis sur pied pour venir en aide aux différents organismes. L'Entente Canada-Québec fut un moteur important de développement. Les programmes d'implantation des Centres de Vacances Familles (CVF) et d'intervention en colonies de vacances... sont de nombreux exemples d'investissements de ce ministère. Il faudra vérifier ce qui se passera dans l'avenir et tenir compte que ce Ministère est encore au coeur du développement des organismes.

- L'O.P.D.Q.

L'Office de Planification et de Développement du Québec intervient aussi dans plusieurs projets d'organismes sans but lucratif, par le biais de ses directions régionales. Pour les demandes de subventions qui concernent les centres de vacances, le M.L.C.P. est généralement consulté.

- Le ministère du Tourisme

Créé récemment, le Ministère du Tourisme est le maître-d'oeuvre du crédit touristique. Jusqu'à maintenant, peu de centres sans but lucratif ont pu profiter de ces programmes.

- Les programmes fédéraux

De ce côté, plusieurs organismes ont pu profiter d'aide par le biais de programmes différents. Ceux-ci varient d'une année à l'autre. Certains organismes ont fait avancer leurs travaux par le biais de programmes de création d'emploi, d'intégration des assistés sociaux au marché du travail et bien d'autres encore. Il faudra rester à l'affût et vérifier les opportunités. Il faut aussi retenir que, bien souvent, ces programmes sont administrés par les bureaux régionaux d'Emploi et d'Immigration Canada qui tiennent compte des recommandations provinciales.

LES AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT

- Entente auxiliaire fédérale-provinciale sur le développement touristique.
- Banque fédérale de développement (B.F.D.).
- Prêts aux petites entreprises

  La loi fédérale permet d'obtenir auprès des banques à chartre des prêts garantis par le gouvernement fédéral.

- Banque à charte ou Caisse populaire

  Elles financent généralement les entreprises privées et évaluent la demande en fonction du risque.

3) LA PRÉSENTATION DE LA DEMANDE

Nous traiterons ultérieurement de l'ensemble de la demande car elle devra contenir tous les éléments relatifs à notre projet de développement.

De façon préliminaire, nous devons, à ce chapitre, préparer notre demande financière.

LE BUDGET D'INVESTISSEMENT

Nous soumettons ici une grille afin d'établir notre budget d'investissement. Il faut distinguer entre un budget de capitalisation (dépenses reliées à l'aménagement) et un budget d'opération courante (dépenses reliées au fonctionnement). Nous présentons ici un budget de capitalisation.

- Coût de terrain
  - . Préparation et amélioration de l'emplacement.
  - . Déblaiement et nivellement.
  - . Aménagement des paysages.

- Chemins et allées.
- Excavation dans le roc.
- Autres.

- Coût des services

  - Système d'évacuation des eaux.
  - Système d'alimentation en eau.
  - Système électrique.
  - Téléphone.
  - Autres services.

- Coûts de construction des bâtiments

  - Matériaux.
  - Frais de l'entrepreneur.
  - Électricité.
  - Plomberie.
  - Coûts des permis.

- Mobiliers et agencements

  - Mobilier.
  - Tenture, tapis, etc.
  - Matériel de cuisine.
  - Lingerie.

- Matériel d'activités

  - Embarcations (voiliers, planches à voile, chaloupes, canots, ...).
  - Ski... raquettes, ...
  - Matériel de sécurité.
  - Bateaux-moteurs ... moto-neige...
  - Système de son.
  - Matériel de garderie.

- Frais d'honoraires

  - Services juridiques.
  - Consultant.
  - Architecture et ingénierie.
  - Surveillance des travaux.

- Coût de financement provisoire

  - Fonds de roulement.
  - Frais de démarrage.

Sous-total: _____

Réservé pour éventualités (10% à 25%)
Sous-total _____

Budget investissement
Total _____

4) **NOTE SUR LA DEMANDE**

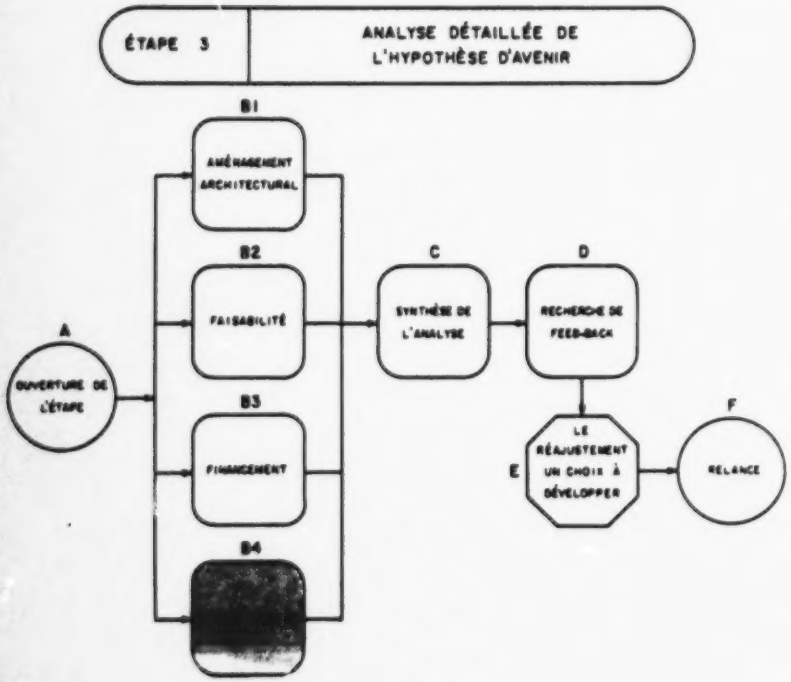
Il faut retenir que nous avons à convaincre les bailleurs de fonds de la rentabilité de notre projet. Nous devrons donc mettre toutes les cartes dans notre jeu.

Reviser chacune des parties s'il le faut, rediscuter avec les conseillers, élaborer des stratégies.

Lorsque nous aurons le sentiment que notre projet est sans failles, nous serons prêts. Nous devons tenter d'obtenir un rendez-vous afin de présenter notre projet nous-mêmes. Ensuite, relancer notre interlocuteur et accepter, s'il y a lieu, de procéder à d'autres modifications ou ajouts à notre projet. Il est important de faire preuve d'ouverture.

A PRODUIRE

- Trouver les bailleurs de fonds
- Préparer le budget d'investissement



B4- IMPACT SOCIAL

1 - Pourquoi ?
2 - L'impact sur les habitats environnants et la vie locale
3 - L'impact sur les organismes
4 - L'impact sur l'économie régionale

1) POURQUOI?

Cette analyse devrait nous aider à prendre conscience des différents impacts de notre projet. Nous serons en mesure de les utiliser lors de nos négociations ou de prévenir différents problèmes lors de l'implantation.

2) L'IMPACT SUR LES HABITANTS ENVIRONNANTS ET LA VIE LOCALE

Nous devons vérifier dans quelle mesure notre projet est un atout positif aux différentes installations de la région. Comment les villageois entrevoient-ils notre arrivée ou notre croissance? Y trouvent-ils certains avantages? Vont-ils pouvoir y travailler?

L'ensemble des réponses à ces questions devra diriger nos interventions en relations publiques. Il est important pour notre organisation d'entretenir une relation saine avec notre environnement immédiat.

3) L'IMPACT SUR LES ORGANISMES

Quelle perception ont de nous les organismes de loisirs et de tourisme municipaux ou régionaux? Pouvons-nous nous en faire des alliés? Améliorer nos relations, s'il y a lieu, nous assurera d'un support important dans notre cheminement.

Nous devrons aussi examiner l'état de nos relations avec les organismes nationaux, régionaux et locaux de loisir et de tourisme. Faire connaître notre projet et tenter d'entretenir là aussi des rapports harmonieux ou de nouer des liens avec eux si ce n'est déjà fait.

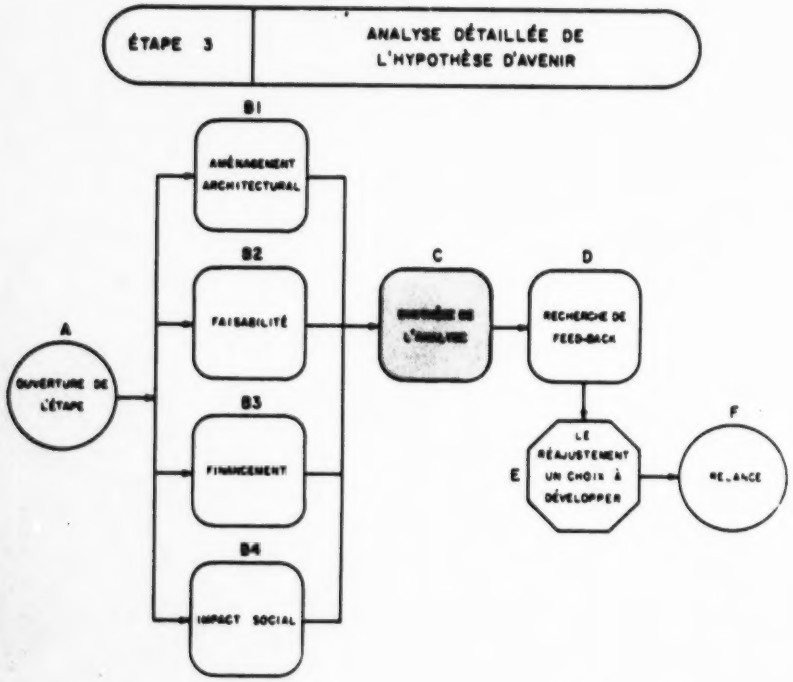
4) L'IMPACT SUR L'ÉCONOMIE RÉGIONALE

On doit vérifier l'apport économique de notre projet et situer clairement le nombre d'emplois créés,

l'achalandage. Tenter d'identifier les effets indirects de notre projet sur les stations-services, les commerces, les restaurants, dépanneurs, épiceries, ...

À PRODUIRE

- Faire la liste des retombées humaines, sociales et économiques de notre projet.
- Dresser la liste des organismes avec lesquels nous entretenons des relations ou avec lesquels nous devrions le faire.



C - SYNTHÈSE DE L'ANALYSE

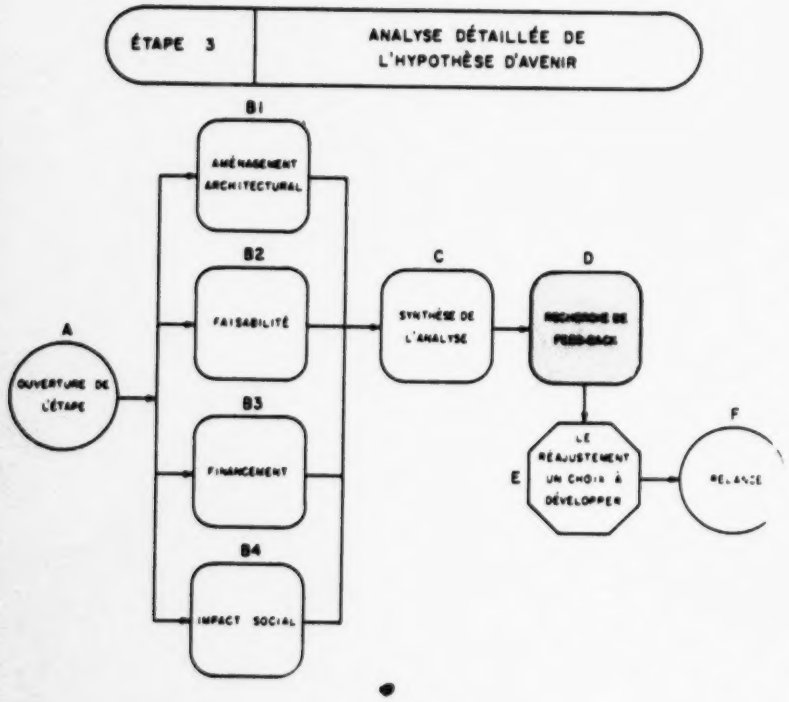
À ce chapitre de synthèse de l'analyse, il nous faut regrouper chacun des éléments de notre analyse et dresser un tableau des études d'architecture, des résultats des analyses de faisabilité, de financement et d'impact social.

Ce tableau nous permettra de jeter un regard d'ensemble sur le projet. Nous avons maintenant en main tous les aspects de notre projet. On est en mesure de savoir si notre hypothèse peut devenir réalité.

À cette étape, nous pouvons préparer toutes les données pour la recherche du feed-back ou de la réponse à notre projet. Dans le cas où certains résultats de l'analyse auraient des conséquences sur la nature même du projet (le nombre de chambres, etc.), il faudra ajuster notre tir et préparer la consultation.

À PRODUIRE

- Un tableau des études d'architecture, des résultats des analyses de faisabilité, de financement et d'impact social.
- Une préparation de toutes ces données pour la recherche du feed-back.



D - RECHERCHE DU FEED-BACK

Ce chapitre de la recherche du feed-back vise à rassurer l'organisation avant de faire ses choix définitifs.

Après avoir synthétisé notre projet, nous devons préparer des rencontres avec les différents niveaux d'intervenants.

Nous allons vérifier si l'hypothèse analysée est conforme aux attentes de ceux mentionnés ci-dessous:

- Les clients: Nous avons déjà, au cours d'étapes précédentes, déterminé un certain nombre de changements désirés. Nous devons, avec les clients, nous assurer que notre projet répond bien à ces changements et qu'ils achèteront notre produit tel qu'il est caractérisé.

- Les travailleurs: Notre mandat demeure identique à celui des clients. Toutefois, même si ce n'est pas tous les travailleurs qui ont participé au processus d'élaboration, il faut s'assurer qu'ils comprennent bien le projet et vérifier leur degré d'adhésion. Nous serons plus souvent qu'autrement centrés sur les aspects touchant plus directement leur travail. Nous pourrons réaliser des rencontres par secteur en n'oubliant pas qu'il s'agit d'un système. Il est donc important qu'ils saisissent l'ensemble du projet. L'appui du personnel est vital, car ils serviront chacune des étapes, influenceront nos décisions et nous supporteront. Il faut accorder le temps nécessaire à ces rencontres et encore une fois, faire preuve d'ouverture.

- Le Conseil d'Administration: au niveau du Conseil d'Administration, il est probable que les membres ont suivi le déroulement du projet. Leur accord devrait

être relativement facile. C'est pourtant uniquement à cette étape qu'ils ont en main l'ensemble du projet.

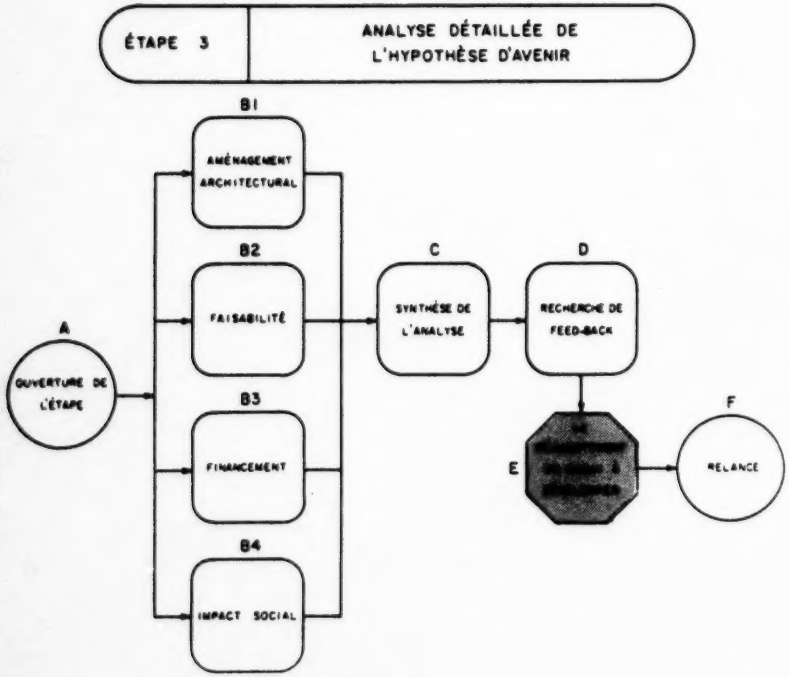
Notre projet peut supposer des changements fondamentaux dans l'orientation de l'entreprise. Il est nécessaire de voir à ce que chacun puisse exprimer ses résistances, d'être concret et de s'assurer de bien posséder leurs impressions.

- Une analyse du feed-back

Dresser un tableau de la situation: quels sont les éléments favorables à notre projet, quelles sont les résistances, les niveaux d'accord et de désaccord...

À PRODUIRE

- Préparation de rencontres avec les intervenants.
- Un tableau sur l'analyse au feed-back.



E - LE RÉAJUSTEMENT: UN CHOIX À DÉVELOPPER

1 - Le réajustement
2 - Un choix à développer

1) LE RÉAJUSTEMENT

À l'aide de l'analyse du feed-back, il faut réajuster les aspects qui semblent poser des problèmes, examiner chacun des éléments et s'assurer que les changements souhaités seront apportés.

L'équipe de travail devra toutefois «accepter les changements que dans la mesure où ils sont importants». Le trajet réalisé jusqu'à cette étape étant assez ardu et le mécanisme de consultation assez développé pour que le réajustement ne remette pas tout en question.

Il est possible que l'équipe découvre l'omission d'une partie importante ou certaines faiblesses dans le projet par l'étude de faisabilité et d'architecture et qu'elle doive se réajuster de façon plus importante. Dans ce cas, le cycle de travail restera le même. Il faudra reprendre seulement les étapes qui poseront un problème.

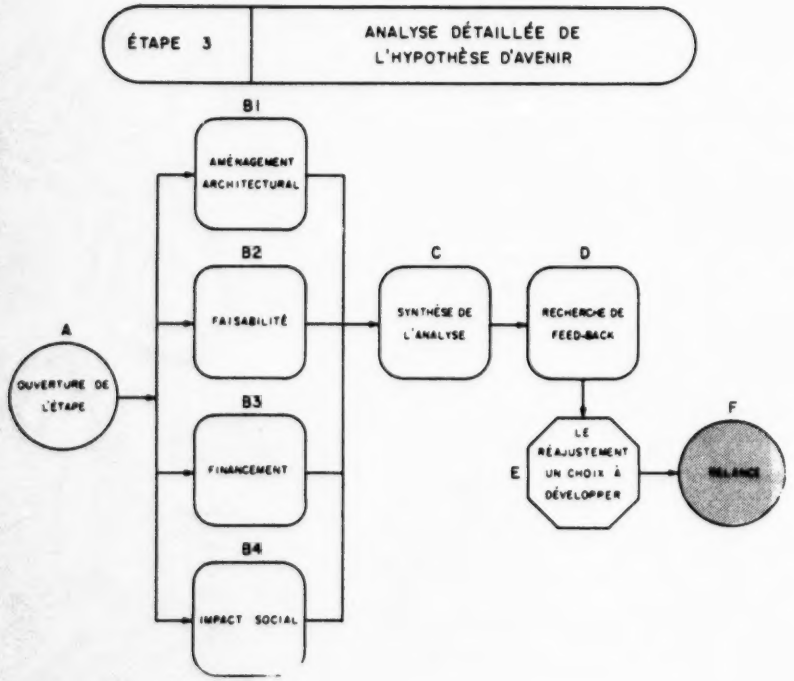
2) UN CHOIX À DÉVELOPPER

L'analyse de l'hypothèse à travers les différentes étapes, la recherche du feed-back et son analyse, et les réajustements mènent au projet de développement et au choix définitif à développer.

Le projet est connu et analysé. Il est donc prêt pour son implantation.

A PRODUIRE

- Un réajustement des aspects problématiques, de l'hypothèse, s'il y a lieu.



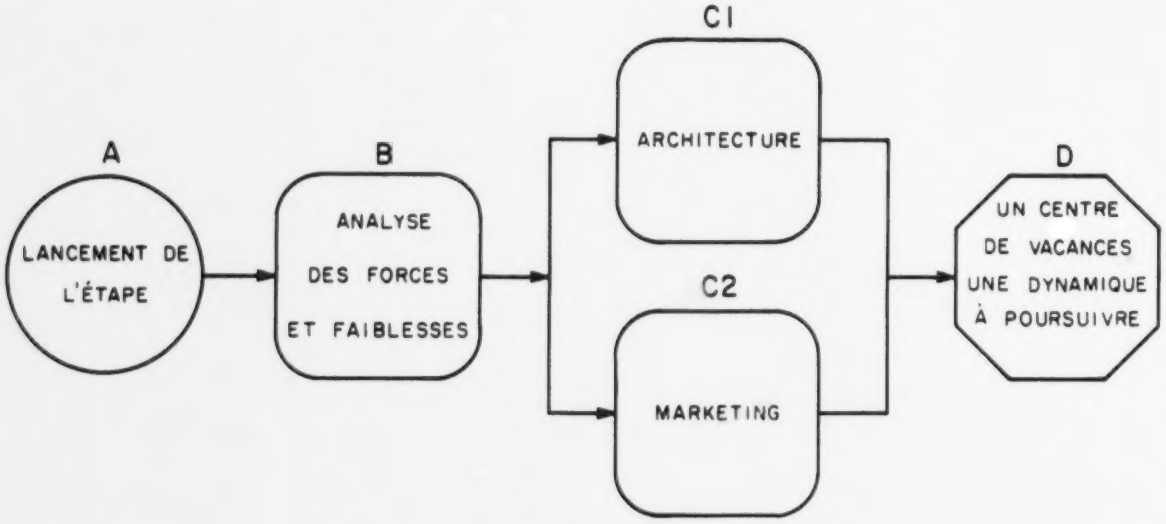
F - LA RELANCE

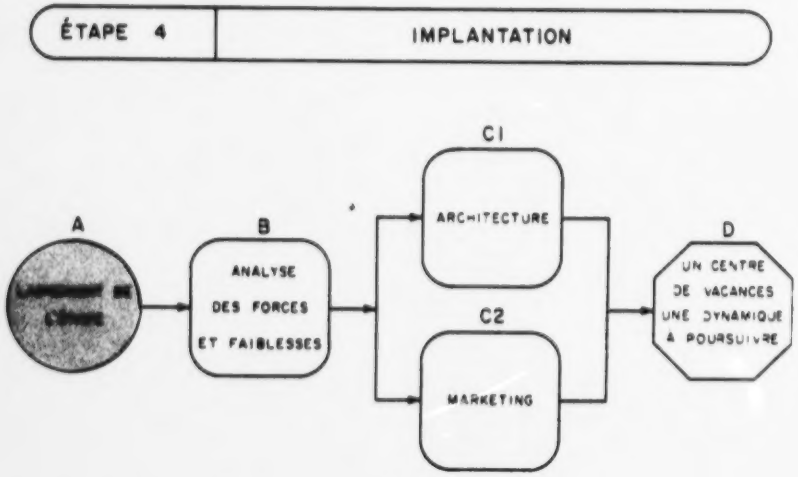
La relance servira à assurer les différents participants, principalement ceux qui ont pris part à la recherche du feed-back, des réajustements réalisés et du choix définitif. L'information donnée, on fêtera le lancement officiel du projet.

Nous devrons établir une large diffusion de notre choix de développement.

Cette étape boucle un long cheminement de recherche ardue. C'est le moment de profiter de cette fin de travail pour manifester notre satisfaction et se féliciter des résultats.

ÉTAPE 4	IMPLANTATION

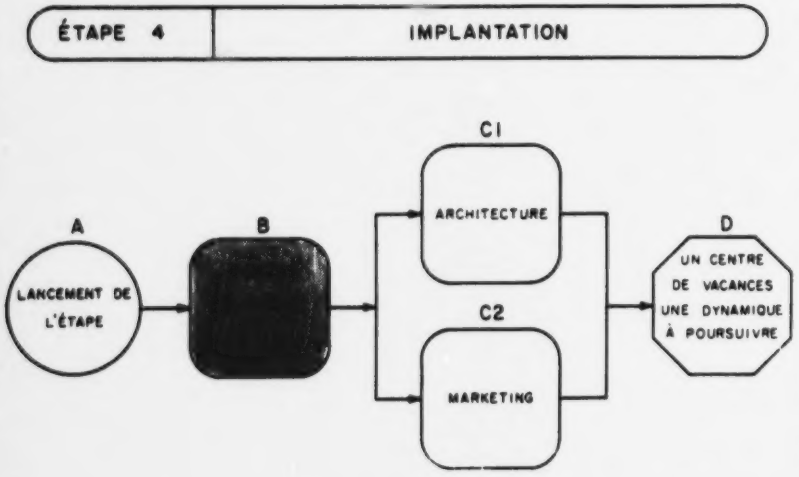




A - LE LANCEMENT DE L'ÉTAPE

L'implantation de notre projet est une étape beaucoup plus pratique que les autres. Il s'agit d'en tenir compte dans la composition de l'équipe de travail qui aura à exécuter ou à assurer le suivi de l'ensemble des travaux de cette phase. Nous choisirons des gens qui pourront se retrouver à la direction du centre et deux membres du Conseil d'Administration selon leur disponibilité.

Nous devons planifier un échéancier de travail après avoir clarifié chacune des activités de cette étape. Une fois l'échéancier connu, nous le communiquerons à l'ensemble des membres de notre organisme afin de l'aviser du moment de l'ouverture prévue.



B - ANALYSE DES FORCES

1 - Les éléments forts
2 - Les éléments faibles

Cette analyse des forces et faiblesses nous assurera de bien tenir compte de l'ensemble des éléments positifs et négatifs de notre projet dans l'élaboration des dernières étapes de l'implantation.

Il s'agit de ressortir nos rapports des différentes rencontres tenues tout au long du processus et de faire la liste des éléments forts et faibles de notre projet.

1. LES ÉLÉMENTS FORTS

Tout au long du processus, certains éléments ont prédominé ou ont fait l'objet de commentaires. Ils nous ont permis d'obtenir les crédits nécessaires.

Nous établirons une liste de ces éléments forts. Elle nous servira dans la diffusion de notre projet, nous aidera à prendre conscience de nos forces et à les maintenir dans notre concept architectural, dans notre structure de fonctionnement et enfin dans notre plan marketing.

2. LES ÉLÉMENTS FAIBLES

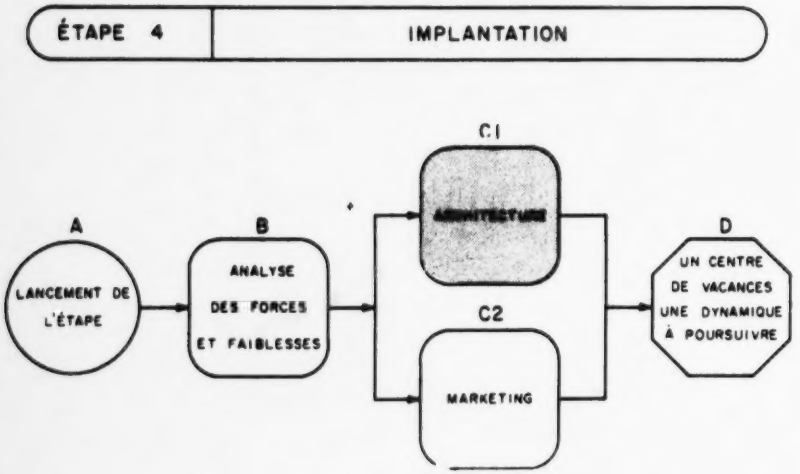
De la même façon que pour les points forts, nous devons faire une liste de nos points faibles. Celle-ci devra faire l'objet d'une analyse systématique. Nous devons vérifier dans quelle mesure nous pouvons améliorer ces faiblesses. Par exemple, nous avons reçu certains commentaires négatifs sur l'orientation de notre bâtiment. Nous devrons donc chercher une solution au chapitre de l'architecture. Autre exemple: les gens du village voient des aspects négatifs à no-

tre projet. Nous devrons donc concentrer des énergies soit au niveau de notre structure de fonctionnement ou de notre plan de relations publiques.

Être consciente de ses forces et de ses faiblesses est déjà, pour toute entreprise, un pas en avant. Cette conscience assure aux gestionnaires une vision réaliste de l'avenir, un plan d'action qui collera davantage à la réalité.

À PRODUIRE

- Une liste des éléments forts.
- Une liste des éléments faibles.



CI- ARCHITECTURE

Les modalités de ce chapitre sur l'architecture ont déjà été traitées à l'étape 3 «L'AMÉNAGEMENT ARCHITECTURAL». Rappelons toutefois les principales activités.

Premièrement, il faudrait nous assurer que notre architecte a bien revisé le projet, suite à l'élaboration des commentaires lors de l'étape 3 au 3e chapitre «recherche du feed-back» (étape 3-D), ainsi que la liste des forces et faiblesses.

Nous devons prendre position sur la surveillance de chantier.

Nous devons procéder aux soumissions ou appel d'offres. Il faut être sûrs que notre devis est bien complet et exact. Invitons au moins trois soumissionnaires et nous aurons un éclairage plus précis.

Nous devons préparer une grille d'analyse pour les soumissions. Celle-ci doit tenir compte du prix, des garanties d'exécution, de la fiabilité de notre entrepreneur et enfin du respect de l'échéancier.

Les modes de paiements devront être clairs avant la signature du contrat.

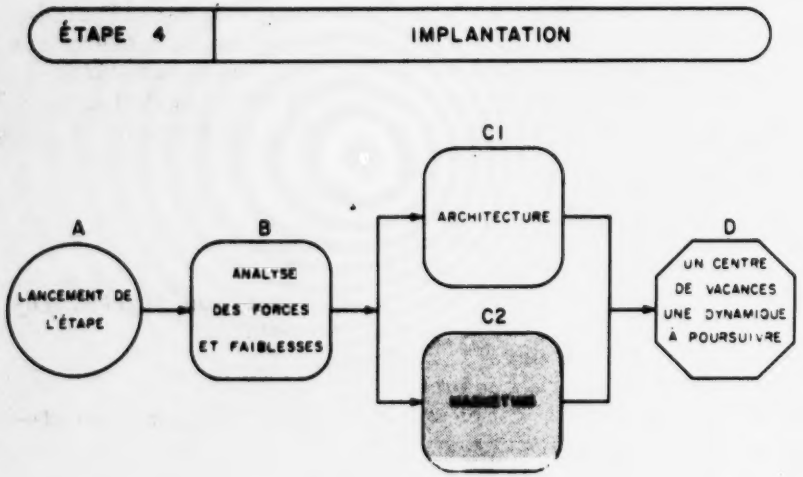
Une fois le contrat signé, établissons des réunions régulières, un suivi du projet.

Il existe aussi la possibilité de réaliser les travaux en régie. Nous pouvons engager un gérant de projet et assurer nous-mêmes, avec son aide, la réalisation des travaux. Ce choix dépend souvent de la nature des travaux, des risques qu'ils représentent et des ressources de l'organisation.

Ne pas oublier que nos plans doivent être acceptés par le Ministère de l'Habitation et de la Protection du Consommateur et qu'il nous faut un permis de construction.

À PRODUIRE

- La préparation d'une grille d'analyse pour les soumissions.
- Des réunions régulières pour un suivi du projet.



C2- LE MARKETING

Pour ce qui est de ce chapitre sur le marketing, nous ne pouvons pas tout couvrir sur cette discipline. Cette étape a pour but de vendre, de faire connaître notre projet à des publics-cibles et d'établir des stratégies pour y parvenir.

Le marketing, c'est la réalisation d'une juste adéquation entre le produit et les clients. C'est un ensemble d'activités ayant pour but de faciliter cette adéquation produit-client.

Comme l'ensemble de la démarche du projet nous a permis de revenir sur plusieurs éléments tels que la mission et les buts, le plan marketing sera plus facile à réaliser.

Dans une démarche marketing, il faut définir la situation, les objectifs et les moyens.

Nous retenons ici que la situation a été clairement définie. Il nous suffira de reprendre une partie des textes déjà réalisés et de les compléter, s'il y a lieu.

Nous connaissons bien le marché, nos clientèles-cibles et nos concurrents. Nous avons aussi déterminé, au moment de la préparation du rapport pro forma et du budget, nos objectifs de clientèle.

Attardons-nous à revoir ces objectifs.

Tentons de définir, le plus précisément possible, combien de clients nous voulons ou croyons pouvoir atteindre pour une période donnée et quelles sont les caractéristiques, leurs revenus, leurs niveaux de scolarité. Bref, dessinons un portrait de notre clientèle-cible. De plus, définissons-les en nombre.

Une fois les objectifs et les clients bien déterminés, il nous faut établir des stratégies pour les atteindre. Il est nécessaire d'édifier un plan de communication. Toutefois, avant de passer à cette étape, il faut se rappeler que notre entreprise n'est pas connue et que cela dépend, bien sûr, de notre choix de développement. Il faudra donc accepter la difficulté de vendre des séjours lorsqu'on est inconnu du public.

Nous devons donc concentrer des efforts dans ce sens. Ceux-ci influenceront la nature de nos objectifs. Nous devrons viser, avant tout, l'édification d'une notoriété. Ensuite vendre plus de séjours. En d'autres termes, nous devrons axer notre plan de communication sur la diffusion de notre centre et sur la vente. Ensuite établir des mesures en conséquence.

Nos stratégies devront être en mesure de définir les moyens à utiliser pour atteindre nos objectifs. Ces moyens sont la publicité, la promotion et les relations publiques:

- **La publicité** vise une réponse d'acheteurs potentiels à l'offre d'une entreprise. En publicité, on utilise des médias de masse. Les objectifs publicitaires doivent être précis.

- **La promotion** vise une réponse immédiate. Les expositions, les coupons rabais.. sont les moyens les plus fréquemment utilisés.

- **Les relations publiques** sont des actions à caractère commercial qui représentent l'image de l'entreprise sous ses aspects les plus favorables. Ces actions publiques (journaux, télévision, radio) sont généralement gratuites.

Nos stratégies peuvent contenir différentes interventions de publicité, de promotion ou de relations publiques. Les choix sont très souvent déterminés par le biais du budget disponible pour ce secteur.

Nous devons:

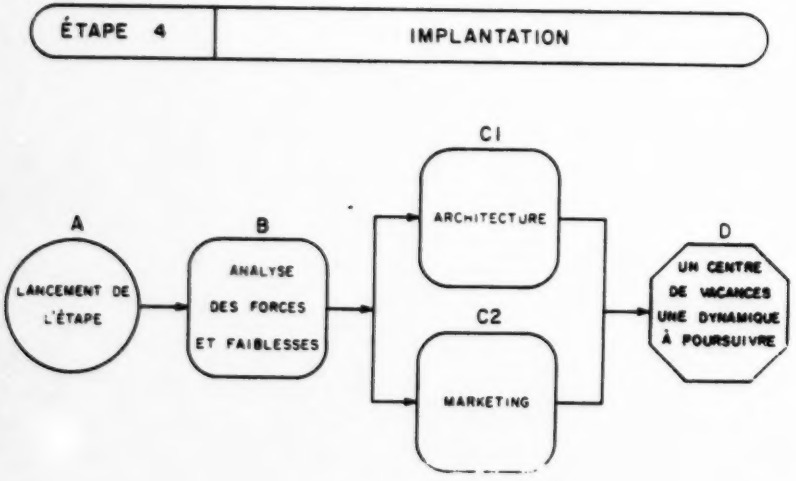
- Définir nos objectifs de communication.
- Établir notre positionnement:
  - Une large partie de ce travail est déjà réalisée. Il s'agit de mettre en lumière notre personnalité et de caractériser nos différences par rapport à nos concurrents. Il faut bien faire saisir aux consommateurs ce qui nous distingue.
- Déterminer notre public-cible.
- Dresser les stratégies:
  - Quand allons-nous intervenir?
  - Pour quelle durée?
  - Quelle part vont occuper nos publicités, relations publiques et promotion?
  - Quelle sera la thématique?
- Définir notre budget.
- Concevoir la campagne elle-même (slogan, esquisses, textes, ...).

À ce chapitre, les firmes de publicité peuvent nous être d'un grand secours.

La dernière étape consiste à mesurer les résultats. Dès le départ, nous devrons établir des mesures de contrôle afin d'évaluer les impacts des différentes interventions.

À PRODUIRE

- Stratégies de marketing



D - UN CENTRE DE VACANCES : UNE DYNAMIQUE À POURSUIVRE

L'ensemble des étapes sont maintenant franchies. Nous sommes enfin en possession de notre centre de vacances. Profitons de l'occasion pour réaliser une fête d'ouverture!

Enfin, on ouvre ses portes! L'ouverture signifie aussi le début de notre aventure. La démarche systémique proposée dans ce texte est à poursuivre car cette dynamique assurera à notre centre son adaptation aux changements, la revision de ses orientations et de ses moyens.

La poursuite de la dynamique est une garantie de se maintenir dans le marché des vacances.

ANNEXE A

GUIDE DE PRÉPARATION D'UNE RENCONTRE

Le manque de préparation des rencontres est une lacune souvent remarquée et plusieurs minimisent les effets d'un tel manque. Ceux-ci déçus du faible rendement des rencontres en attribuent rapidement la cause aux participants eux-mêmes. Certes, il peut y avoir certaines raisons qui expliquent le manque de participation et le peu de productivité d'une rencontre. Mais investir un temps certain dans la préparation d'une rencontre, c'est se donner le minimum requis pour favoriser la réussite.

On peut affirmer, sans exagérer, que la préparation d'une rencontre est aussi importante que la planification d'un développement. Nous vous proposons ici un guide de préparation tiré du volume américain «TAKING YOUR MEETINGS OUT OF THE DOLDRUMS» de Eva Schindler et Ronald Lippitt. Nous terminons par une liste d'interrogations et de pièges à éviter lors de la préparation et de l'animation d'une rencontre, établie à partir du même volume.

Il s'agit d'abord de prendre une quinzaine de minutes pour faire une évaluation des trois points suivants: les participants, les objectifs de la rencontre et la stratégie de déroulement de la réunion. Ce rechauffement permettra une élaboration plus réaliste et concrète de la rencontre. Le tableau qui suit est présenté à titre d'exemple.

Les participants: - Qui sont-ils? - Comment arrivent-ils? - Ce que je sais sur eux.	Les objectifs visés	Différentes techniques et stratégies qui pourraient être utilisées
- X vient aux réunions pour «mettre des bâtons dans les roues». - Il est très important que des dates leur soient précisées. - Les gens ne s'attendent pas à l'information qu'ils recevront. etc...	- Consolider l'équipe. - Clarifier les mandats. - Prendre une décision. - Aller chercher du feed-back.	- Faire un brainstorming. - Projecter un vidéo. - Réaliser un tour de table. - Exécuter un résumé oral de la situation. etc...
- Il s'agit de minimiser les principales caractéristiques que vous devez garder en mémoire pour faire le «design» de la rencontre.	- Il s'agit de décrire les résultats les plus importants.	- Il s'agit de sélectionner les techniques et les stratégies qui semblent les plus appropriées pour cette rencontre.

Il faut passer ensuite à la phase de préparation définitive de la rencontre. Il y a les considérations matérielles à préciser comme la date, la durée, le lieu de la rencontre; mais surtout, il faut bien préciser l'objectif ou les objectifs de la rencontre et préparer un ordre du jour.

Rencontre:
Date :
Durée :
Lieu :

Les résultats désirés:
(Ex.: choisir un plan d'architecture qui satisfera la majorité des participants. Ce tableau n'est qu'à titre d'exemple).

La durée	Les différents items de l'ordre du jour	La méthode utisée	Qui est responsable	Le matériel requis	Le suivi (qui fera quoi et quand)
Ex.:					
De 9 h 30 à 10 h (30 min.)	Informations de l'architecte	Les participants posent des questions suite à une lecture antérieur du document.	Mme Y	Aucun	Aucun
De 10 h à 11 h (60 min.)	Choix d'un des 3 plans proposés	Processus de prise de décision: (groupe nominale)	M. X	- Les plans - Grandes feuilles - Crayons, feuilles	Un rapport écrit du choix du plan fait par M. X pour le 20 janvier 85.

Il s'agit de prendre encore ici une vingtaine de minutes pour élaborer deux «designs» différents de la rencontre. Ceci a pour but de créer un mouvement qui empêche de s'accrocher à une façon unique de voir la rencontre et d'être plus prêt à modifier la façon de conduire la rencontre s'il y avait lieu de le faire.

1er DESIGN

2e DESIGN

ANNEXE B

LES DIFFÉRENTS TYPES DE RENCONTRES

Il existe différentes raisons pour réunir un certain nombre de personnes durant un certain laps de temps. Il est important, avant chaque rencontre, de bien identifier le type de rencontre prévue. Nous présentons ici les principaux types de rencontres avec les objectifs qu'ils permettront d'atteindre:

- RÉUNION D'INFORMATION
- RÉUNION DE DISCUSSION (de réflexion)
- RÉUNION DE CONSULTATION (de cueillette d'informations)
- RÉUNION DE SOLUTION DE PROBLÈMES
- RÉUNION DE PRISE DE SOLUTION

RÉUNION D'INFORMATION

Objectif

Faire en sorte que tous les gens présents reçoivent la même information au même moment et qu'ils la perçoivent tous de façon similaire et adéquate.

Moyens

- Utiliser des termes simples et précis.
- Donner des exemples.
- Encourager les personnes à poser des questions.
- Vérifier si les réponses aux questions sont satisfaisantes.
- Tester auprès des participants la compréhension de l'information reçue.
- Faire un résumé du contenu de la rencontre et le faire parvenir aux participants.

RÉUNION DE DISCUSSION (de réflexion)

Objectif

Permettre d'approfondir la compréhension d'un sujet donné, une situation, une idée, etc...

Moyens

- Laisser les gens clarifier leurs pensées.
- Accepter que les gens réfléchissent à haute voix.
- Saisir les idées neuves.
- Réorganiser les contenus de la discussion au fur et à mesure.
- Produire un document synthèse du contenu de la rencontre.

RÉUNION DE CONSULTATION (de cueillette d'informations)

Objectif

Connaître les opinions des personnes consultées et en vérifier le degré de convergence.

Moyens

- Utiliser la reformulation.
- Éviter les critiques, les commentaires.
- Éviter que les participants se mettent à discuter de solutions.
- Faire en sorte que les gens clarifient et donnent des exemples concrets.

- Vérifier le nombre d'adhérents à chaque opinion.
- Faire de brefs résumés des opinions et vérifier la justesse de ceux-ci.

RÉUNION DE SOLUTION DE PROBLEMES

Objectif

Choisir une solution optimale à un problème donné.

Moyens

- Suivre un processus de solution de problèmes.
- Éviter d'escamoter une ou plusieurs des étapes à franchir lors de la résolution d'un problème.

LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS DE SOLUTION DE PROBLEMES EN 2 CYCLES

PREMIER CYCLE:
1.- Formulation du problème.
2.- Proposition de solutions.
3.- La prévision des conséquences des solutions proposées et un choix de la solution optimale.

DEUXIÈME CYCLE:
4.- Planification de l'action.
5.- Exécution de l'action.
6.- Évaluation des résultats de l'action.

PREMIER CYCLE

1) Formulation du problème

- Identifier ce qui ne va pas.
- Trouver des exemples concrets des événements qui engendrent ces tensions.
- Analyser ces événements.
- Généraliser la nature du problème à partir de ces événements-clés.
- Formuler le problème.

2) Proposition de solutions

- Éviter les évaluations et les critiques à cette étape-ci.
- Utiliser le brainstorming.

3) La prévision des conséquences de chacune des solutions et le choix de la solution optimale

- Définir le type de prise de décision qui convient (voir annexe C).
- Élaborer des critères d'évaluation.
- Vérifier si l'évaluation nécessite:
  - l'avis d'experts;
  - la prévision de recherches, exemple: étude de marché, etc...;
  - la revision des données existantes.
- Choisir la solution optimale après d'autres consultations, s'il y a lieu.

DEUXIÈME CYCLE

4) Planification de l'action

- Déterminer ce qu'il y a à faire.
- Déterminer qui le fera et quand il le fera.
- Faire en sorte que les exécutants endossent l'action prévue.

5) Exécution de l'action

6) Évaluation des résultats de l'action

- Voir si effectivement le problème est solutionné.
- Sinon continuer le processus en reprenant le modèle.

RÉUNION DE PRISE DE DÉCISION

Objectif

Prendre une décision selon une méthode perçue et valorisée par les participants de sorte que ceux-ci adhèrent à la décision prise.

Moyens

- **Clarifier ce sur quoi il y a une décision à prendre.**
- **Choisir la méthode la plus appropriée à la situation ou à la tâche.**

Les différentes façons de prendre une décision sont:

- Par un manque de réaction.
- Par voie d'autorité.
- Minoritairement.
- Majoritairement.
- Par consensus.
- À l'unanimité.

Il n'y a pas à priori une façon qui soit plus adéquate qu'une autre. Chacune comporte des avantages et des inconvénients. Ce qui importe c'est d'être conscient des avantages et des inconvénients de chacune et d'être ainsi placé en situation de choisir la façon qui convient le mieux à la situation donnée.

Pour plus d'informations sur chacune de ces méthodes voir à l'annexe C les différentes méthodes de prise de décision.

QUESTIONS À SE POSER ET PIÈGES À ÉVITER LORS DE LA PRÉPARATION ET DE L'ANIMATION DE RENCONTRES

Questions à se poser:

- Avons-nous suffisamment d'information sur les attentes, besoins, etc. des participants?

- Y a-t-il place à ce que les participants puissent influencer la planification?

- Les documents sont-ils accessibles à tous, où qu'ils soient?

- Serait-il utile de faire la rencontre dans un contexte inhabituel: les participants sont-ils «mobiles» à l'intérieur du local?

- Est-il clair que cette rencontre serait annulée si elle n'était pas pertinente?

- Le matériel technique fonctionne-t-il bien?

- Pouvons-nous accueillir un nombre invariable de personnes?

- Le contenu est-il en lien étroit avec leurs besoins?

- L'ordre du jour est-il clair?

- Le nombre d'activités est-il réaliste dans le temps?

Pièges à éviter:

- Ne pas partager l'ordre du jour.

- Utiliser un local-classe, pupitres, rangées, ...

- Ne pas prévoir d'activités pour les personnes qui arrivent tôt.

- Faire de longues introductions.

- Avoir un style conférencier.

- Donner l'entière responsabilité à une seule personne-experte.

- Pauses trop longues.

- Ne pas tenir compte des «feelings» des participants.

- N'avoir aucun mémoire écrit ou enregistré de la rencontre.

- Négliger d'aider le groupe à faire le lien avec le futur, l'après-rencontre.

ANNEXE C

LES DIFFÉRENTES MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

LES DIFFÉRENTES FAÇONS DE PRENDRE UNE DÉCISION

1. Par un manque de réaction.
2. Par voie d'autorité.
3. Minoritairement.
4. Majoritairement.
5. Par consensus.
6. À l'unanimité.

Il est suggéré de ne pas chercher à les évaluer. Elles ont toutes leur utilité ainsi que certains désavantages. L'important c'est de comprendre l'impact qu'elles peuvent avoir sur les opérations futures du groupe. Cette information permet de choisir adéquatement la méthode appropriée en fonction du temps disponible, de l'historique du groupe, du genre de tâche et du type de climat désiré.

1. Décision par un manque de réaction.

Une des méthodes de prise de décision, peu évidente mais très courante, est celle où les suggestions se succèdent jusqu'à ce que le groupe décide implicitement de s'arrêter à une proposition particulière. Toutes les idées émises précédemment ont, d'une certaine façon, été mises de côté par le groupe. D'un commun accord le groupe a refusé son support à ces propositions. Celui qui propose est souvent décontenancé face à cette attitude.

2. Décision par voie d'autorité.

Certains groupes fonctionnent selon une structure hiérarchique indiquant clairement à qui revient la décision finale. Le groupe peut suggérer ses idées et discuter librement mais la personne en autorité se réserve le droit de décider à tout moment d'un choix après avoir écouté la discussion en cours. Cette méthode est très efficace. Son utilité dépend, par contre, de l'habileté du président à discerner, parmi l'information disponible, la plus adéquate à la décision qu'il doit prendre. Lorsque la phase d'exécution revient au groupe, cette méthode nuit à l'implantation de la décision.

On a souvent vu des réunions où le président avait pris sa décision après seulement quelques minutes de contact avec le groupe. Dans la plupart de ces cas, l'action effectuée par la suite était peu conforme à ses désirs. Au moment de la révision, on découvrait que le groupe avait mal compris la décision ou qu'il n'était pas d'accord avec elle. Ces informations expliquaient l'exécution inadéquate de la décision.

3. Décision minoritaire

On réfère ici à une décision prise sans le consentement de la majorité. Souvent une décision minoritaire entraînera chez les membres du groupe l'impression de s'être fait «charrier» par deux ou trois personnes, lesquelles s'accaparent du pouvoir dans le but de produire rapidement une action. Même une seule personne peut faire prendre à un groupe une décision en vitesse, surtout si cette personne occupe une position d'autorité. Elle n'aura, pour ce faire, qu'à empêcher l'opposition de se constituer. Regardons à titre d'exmple cette prise de décision ayant trait à une procédure de travail. Le président: «Je pense qu'une bonne façon de procéder serait de donner son opinion à tour de rôle. Mon opinion est que...». Une fois son avis exposé, il se tourne vers la personne à

sa droite et lui dit: «Et toi Jacques, qu'en penses-tu?» Lorsque Jacques a terminé, le président fait signe au voisin de Jacques et c'est parti. La décision s'est prise sans que personne (sauf le président) n'émette son avis. Un autre moyen du même genre est de dire: «Voilà! Comme nous semblons tous être d'accord avec l'idée de Jean, allons-y!» Un observateur attentif s'apercevrait cependant que seul Jean, le président et une autre personne se sont prononcés en faveur de l'idée émise. Les autres sont demeurés silencieux. Pour ces trois personnes, tous ont eu la chance de s'exprimer et ils sont sincères. Il s'inspirent du dicton: «Qui ne dit mot consent». Les autres membres aussi s'inspirent de ce dicton. Ayant l'impression d'être les seuls à ne pas appuyer la décision de Jean, ils n'ont pas osé s'exprimer. Enfin, il arrive aussi que deux ou plusieurs membres décident rapidement d'une proposition en prenant le temps toutefois de lancer un: «Pas d'objections?». Si personne ne dit mot pendant les deux secondes qui suivent, le tour est joué. Après tout, «Qui ne dit mot consent».

Un grand nombre de décisions se prennent de l'une des trois façons précitées qui sont très rapides, surtout lorsqu'il s'agit de procédures ou de modes de fonctionnement. Les membres expriment rarement leur désaccord craignant d'être perçus comme nuisibles. En général, ils sont sujets à des pressions visant à laisser libre cours à ce type de décision. Ils demeurent donc silencieux.

Le responsable a un rôle important à jouer ici. Il doit d'abord rendre le groupe conscient des décisions qu'il prend ainsi que des moyens qu'il utilise pour les prendre. Il doit ensuite aider le groupe à élaborer la pertinence du choix de ces méthodes en fonction de la situation en cause. Par exemple, les membres peuvent être conscients que le président a fait passer une décision en vitesse mais que cette action était nécessaire vu le peu de temps à leur disposition. La décision concernant la procédure devrait se prendre rapidement afin de pouvoir traiter de choses plus importantes. D'un autre côté, le groupe peut considérer le choix du tour de table comme introduisant un élément qui formalise les interactions et nuit à sa créativité. Il peut alors décider d'une méthode différente. L'important étant surtout de légitimer la discussion au sujet du processus de décision et d'avoir sous la main des exemples concrets permettant au groupe de bien se rappeler les situations auxquelles on fait référence. Il est cependant encore mieux de laisser au groupe le soin de produire ses propres observations.

4. Décision majoritaire

Vote ou scrutin. Il sera question maintenant de procédures de prise de décision beaucoup plus familières principalement parce qu'elles sont le reflet de notre système politique. Nous les utilisons dans une variété de situations. Par exemple, après une certaine période de discussion, nous allons recueillir l'opinion de tous les membres et choisir l'idée qui a la faveur de la majorité. Une autre méthode plus formelle consiste à demander le vote (pour, contre, abstention) après avoir énoncé une proposition claire. À première vue, cette méthode peut sembler saine mais il se produit souvent que les décisions prises de cette façon soient mal implantées par le groupe qui les a décidées. Où est l'erreur? On réalise, après discussion, deux types de barrières psychologiques:

1. La minorité considère que le temps de discussion a été insuffisant. Elle n'a pu faire valoir son opinion et elle se sent incomprise.

2. La minorité considère aussi que depuis le vote, il y a eu formation de deux camps. Le groupe est maintenant constitué de deux parties qui s'affrontent. Ces derniers ont perdu la première manche mais ils auront vite fait de se remettre sur pied pour gagner la seconde.

C'est donc dire que le vote entraîne des coalitions et que la préoccutation des perdants est souvent beaucoup plus de gagner le prochain combat que de voir à s'approprier la décision choisie par la majorité. Si vraiment le groupe doit voter, il est bon de s'assurer que le climat s'y prête. On peut vérifier si les membres ont tous l'impression d'avoir dit ce qu'ils avaient à dire et tester aussi s'ils se sentent prêts à endosser la décision de la majorité. Il est important d'aborder avec le groupe les conséquences de chacune de ces méthodes de prise de décision pour que le groupe puisse choisir après discussion et en toute connaissance de cause la méthode appropriée.

5. Décision par consensus

La méthode la plus efficace mais aussi la plus onéreuse au niveau du temps qu'elle requiert, est la prise de décision par consensus. Il est important de réaliser que le consensus est par définition différent de l'unanimité. Le consensus réfère à une situation où la communication est suffisamment ouverte et le climat suffisamment soutenu pour que l'ensemble des membres du groupe aient l'impression d'avoir eu leur chance d'influencer la décision. La décision se prend lorsqu'une alternative est endossée par la plupart des membres. De façon opérationnelle, on peut reconnaître un consensus par le fait que ceux qui n'auraient pas choisi cette alternative la comprennent clairement et sont prêts à l'endosser. C'est un état psychologique pouvant être décrit comme suit:

> «Je comprends ce que la plupart d'entre nous désirent. Personnellement, ce n'est pas ce que je ferais mais je réalise que mon point de vue a été écouté et compris avant d'être rejeté. J'ai eu suffisamment de temps pour essayer de vous convaincre sans réussir. Je suis donc prêt maintenant à vous suivre dans votre décision».

Cet état d'esprit s'atteint en accordant à chacun des membres le temps nécessaire à l'énoncé et à la défense de son opinion jusqu'à ce qu'il se sente bien compris par les autres. Cette condition remplie, les membres arrêtent de croire que le choix final aurait été tout autre si on les avait écoutés et compris. C'est un moyen efficace de prendre une bonne décision de groupe.

Quelles peuvent être les décisions qui justifient une telle dépenses d'énergie? Le consultant est là pour aider le groupe à choisir celles où le consensus est essentiel. Il est bon de se rappeler que les décisions concernant le processus du groupe (procédures, etc.) sont celles qui nécessitent l'appui de tous les membres. Ces décisions devraient être consensuelles. Le groupe peut cependant décider de donner entière autorité au président, préférer un mode de discussion plus informel ou encore utiliser la technique du «remue-méninges». Peu importe la décision, elle devrait être comprise de tous, sans qu'il ne demeure chez quiconque l'envie de la saboter ou le sentiment d'avoir été mal compris.

6. Décision unanime

La décision par excellence est celle où tous les membres sont réellement d'accord sur les moyens à prendre pour atteindre un but. Bien qu'il puisse être nécessaire pour certaines décisions-clés de tendre vers l'unanimité, un consensus réel est une procédure suffisante pour les décisions importantes. Le groupe doit parvenir à choisir le type de décision appropriée. L'unanimité n'est pas toujours nécessaire et peut même devenir un moyen inefficace de prendre des décisions. Il est important surtout de se donner le temps nécessaire pour que tous soient d'accord sur la méthode à utiliser selon la situation ou la tâche.

(Ceci est un texte intégral de la traduction du chapitre 5 «Group problem - solving and decision making», du livre PROCESS CONSULTATION: its role in organisation development de J.E.H. Scheen - Addison - Wesley Publishing Co.).

Il arrive que la méthode à utiliser soit tout simplement annoncée par le président ou celui qui a convoqué l'assemblée. Lorsque cela se produit, le responsable doit tenter de déterminer si le groupe est à l'aise avec la méthode choisie. S'il ne l'est pas, il doit trouver le moyen d'en parler avec le président afin de voir si le groupe ne pourrait pas avoir son mot à dire sur la question.

ANNEXE D

DOCUMENTS À CONSULTER

DOCUMENTS A CONSULTER

Inventaire et analyse des centres de vacances et Auberges de jeunesse du Québec
L.A.N.A.C./Plan associés
Janvier 1983

Pour des vacances familiales à notre goût
Groupe Ressources Vacances Sites
Mars 1980

Transformation d'une colonie de vacances en camp familial
Par Dominique Boily pour le Groupe Ressources Vacances Sites
Octobre 1980

Les camps de vacances au Québec
I.Q.O.P. Inc.
Mars 1983

Guide d'évaluation du potentiel biophysique d'un site de plein air
M.L.C.P. Service de la recherche socio-économique
Août 1981

Les camps familiaux
Profil des vacanciers
Par Georges Bertrand, Martine Roy et Bernard Tremblay
Pour G.R.V.S. Inc.
1980

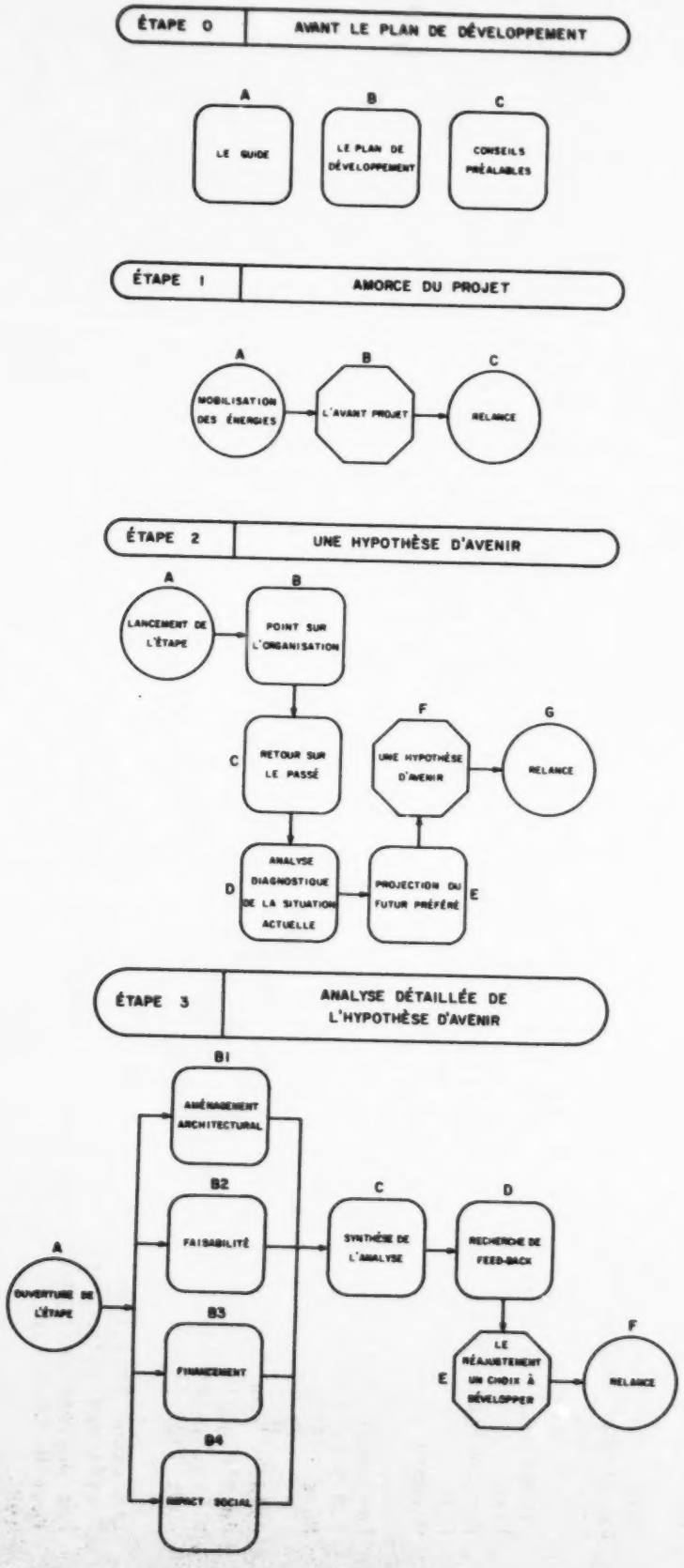
Savoir organiser, savoir décider
Gérald Lefebvre
Éditions de l'Homme

Étude sur les motivations, les attentes et les habitudes des familles à faible revenus en regard des activités de loisir touristique
Gilles Meunier, Lynda Young
Novembre 1983

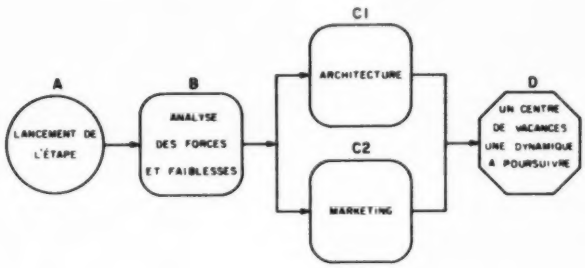
Bilan de la consultation concernant les possibilités et conditions de développement de la formule (V.V.F.) au Québec
M.L.C.P.
Juillet 1982

Le tourisme c'est votre affaire - «Un programme de gestion financière établie pour l'industrie hôtelière canadienne».
Les Presses de l'Université du Québec et le Centre de l'Édition du Gouvernement du Canada.
4e trimestre, 1983

Schéma global d'un processus de développement

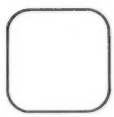


ÉTAPE 4	IMPLANTATION

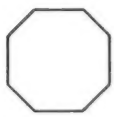


DÉFINITIONS

Ouverture et conclusion de chaque grande étape



Chaque chapitre ou plus petite étape



Objectif, finalité ou aboutissement de l'étape

NOTE Les phases A, B, C, sont réalisées successivement
Les phases B1, B2, sont réalisées parallèlement